مكتبة غريب طوس

تقييم الشركات العائلية

الدكتورة
رنـدة الدبــل

تقييم الشركات العائلية
الدكتورة
رنـدة الدبـل
اليازوري

اليازوري
www.yazori.com

تقييم الشركات العائلية

المحتويات

مـقدمة..1
الباب الأول : مفهوم الشركات العائلية 3
الفصل الأول : تـكوين الـشركات العـائلية 3
تـمهيد 3
المبحث الأول: ماهية الشركات العائلية 3
المبحث الثاني : خصائص الشركات العائلية..3
المبحث الثالث: الشركات العائلية و الشركات غير العائلية 3
المبحث الرابع : مراحل الشركات العائلية...3
الفصل الثاني : نمو الشركات العائلية..3
المبحث الأول : الأجيال في الشركات العائلية 3
المبحث الثاني : استمرارية الشركة العائلية 3
المبحث الثالث :استراتيجية البقاء في الشركات العائلية...3
المبحث الرابع : المحاسبة في الشركات العائلية 3
مقدمة 5
الـفصل الثاني...44
نمو الشركات العائلية...44
المبحث الأول: الأجيال في الشركات العائلية: 44
المبحث الثاني : استمرارية الشركة العائلية 48
المبحث الثالث : إستراتيجية البـقاء في الشـركات العـائلية 52
المبحث الرابع : المحاسبة في الشركات العائلية 78
الـباب الـثانـي...90
الحوكمة و الشركات العائلية 90
الـفصل الأول...96
حـوكمة الشـركات 96
المبحث الأول : حوكمة الشركات (ماهيتها وتعريفها)...96
تـعريف حـوكمة الشـركات...99
المـبحث الثاني : التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات 108
المبحث الثالث : مـبادئ حوكمة الشركات 109
الـفصل الثالث 123
حوكمة الشركات العائلية 123

المبحث الأول: أهمية حوكمة الشركات العائلية....................................123
المبحث الثاني: أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية.................................129
المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية..................................143
الفصل الرابع 159
القرار في الشركات العائلية..159
المبحث الأول : إدارة الشركات العائلية...159
المبحث الثاني : الإطار العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية.......166
المبحث الثالث: القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية 176
الباب الثالث:تحويل الشركات العائلية 183
إلى شركات مساهمة...183
تمهيد 184
الفصل الأول : تحويل الشركات العائلية 184
المبحث الأول: ماهية تحـويل الشركات 184
المبحث الثاني : الأحكام الناظمة لتحويل الشركات 184
المبحث الثالث : شروط تحويل الشركات العائلية 184
الفصل الثاني : الأشكال القانونية لتحويل الشركات...184
المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات 184
المبحث الثاني : تحويل الشركات في قوانين الدول العربية.....................................184
الفصل الثالث : مزايا وآثار التحويل 184
المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات 184
المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات...184
الفصل الثاني...212
الأشكال القانونية لتحويل الشركات 212
المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات...214
المبحث الثاني : تحويل الشركات في الدول العربية...238
الفصل الثالث 248
مــــزايا وآثار التحويل 248
المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات 248
المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات العائلية 251
الباب الرابع : تقييم الشركات العائلية...256
الفصل الأول : مفهوم وطرق تقييم الشركات 256
المبحث الأول : مفهوم تقييم الشركة 256
المبحث الثاني : طرق تقييم الشركات 256
الفصل الثاني التقييم و المعايير الدولية 256
المبحث الاول: تقييم الشركات في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية..............256

المبحث الثاني : مثال عملي (دراسة تطبيقية لعملية تحويل شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة)..256
الـفصل الأول...258
مفهوم طرق تقييم الشركات 258
المبحث الأول : مـفهوم تـقييم الشركة...259
المبحث الثاني : طـــرق تقـييم الشركات 265
المبحث الثاني: مثال عملي (حالة افتراضية) 340
المــراجع العــربية...382
القـوانين والتـشريعات...386
المراجع باللغة الفرنسية..388
المراجع باللغة الانكليزية 389

مقدمة

كانت و لا تزال الشركات العائلية ، أحد الأشكال الرئيسية من منظمات الأعمال و أحد المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي ، و التي تؤدي دوراً واضحاً مؤثراً في اقتصاديات الدول و خطط التنمية بها . و خصوصاً في دول الشرق الأوسط و الخليج .

ومع وضوح التواجد المتواصل للشركات العائلية ، إلا أن نطاق و تأثير دورها عادة ما يتأثر اتساعاً أو انكماشاً وفق خصائص البيئة الكلية أو الخارجية للأعمال و ما تشتمل عليه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية وثقافية و فكرية في المجتمع الذي تنشأ و تعمل فيه ، حيث تتسم الشركات العائلية بمجموعة من الخصائص التي تحمل في طياتها مقومات نجاحها و تدعيم قوتها و بقائها و نموها ، و في نفس الوقت تحمل بذور إضعافها و هدمها ، و يؤكد ذلك حالات من الشركات العائلية التي تؤدي دورها بايجابية واضحة و مساهمة لا يستهان بها و تأثيراً فعالاً و ملموساً على اقتصاديات الدول و لفترات عديدة و لأجيال متعاقبة ، و يقابل ذلك عديد من الشركات العائلية التي لم يكن بإمكانها الاستمرار مع انتقالها إلى الجيل الأول الذي خلف رب العائلة أو المؤسس .

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تتسم بها الشركات العائلية ، إلا أنه في ظل المتغيرات و المستجدات الاقتصادية الدولية و ما يقتضيه تيار العولمة من فتح الأسواق و تحرير التجارة من قيود الحماية ، بالإضافة إلى انضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية ، فانه من الطبيعي أن تتعرض الشركات ، و خاصة العائلية

الصغيرة منها أو المتوسطة لمخاطر جدية تهدد كيانها و استمراريتها إن آجلاً أو عاجلاً ، و لذلك أصبح من الضروري العمل على تطوير الشركات و خاصة العائلية من خلال تحولها إلى أشكال أخرى كالشركات المساهمة العامة ، نظراً لأن الشركات المساهمة لا تقوم على الاعتبار الشخصي ، و إنما تقدر قوتها المالية و درجة ملاءتها بالنسبة لرأسمالها فقط . مما يرفع من قدرتها على مواجهة التحديات الأساسية التي تنجم عن هذه المتغيرات ، و كذلك حمايتها من التعثر و الانهيار .

لذلك كان لابد من التركيز على موضوع تحويل الشركات العائلية الى شركات مساهمة ، وسوف نبحث بين طيات الكتاب مفهوم الشركات العائلية و اثر الحوكمة عليها ، ومن ثم سندرس بشكل معمق : تقييم الشركات العائلية عند تحويلها إلى شركات مساهمة ، و نستعرض اخيرا تقييم الشركات العائلية عند تحويلها إلى شركات مساهمة .

ويسرني تقديم هذا الجهد المتواضع بكتاب يجمع كل ما هو ضروري حول هذا الموضوع ليكون عونا للمهتمين و القائمين على تقييم الشركات ، و لاسيما في الوقت الراهن .

المؤلف

الباب الأول : مفهوم الشركات العائلية

الفصل الأول : تـكوين الـشركات العـائليـة

تـمهيد
المبحث الأول: ماهية الشركات العائلية
المبحث الثاني : خصائص الشركات العائلية
المبحث الثالث: الشركات العائلية و الشركات غير العائلية
المبحث الرابع : مراحل الشركات العائلية
الفصل الثاني : نمو الشركات العائلية
المبحث الأول : الأجيال في الشركات العائلية
المبحث الثاني : استمرارية الشركة العائلية
المبحث الثالث :استراتيجية البقاء في الشركات العائلية
المبحث الرابع : المحاسبة في الشركات العائلية

مقدمة

تمثل الشركات العائلية أحد العوامل الرئيسية والأركان المحورية في الاقتصاد العالمي في وقتنا الراهن ، بل أن دورها يتزايد في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، وتتوقف قدرة الشركات العائلية على النمو والاستمرار على إمكانية التعامل مع هذه التحديات ، وتعزيز نقاط قوتها ، واستثمار الفرص .

وترجع التحديات التي واجهتها الشركات العائلية في الدول العربية إلى الظروف التي مرت بها المنطقة خلال الربع الأخير من القرن العشرين ، وأمام هذه التحديات كلها اصبح لزاما على الشركات العائلية أن تسعى **إما** إلى الدخول في شراكة إستراتيجية مع الشركات التي تمثلها ، وأن تساهم في تطوير منتجاتها أو فتح أسواق جديدة ، كما يجب عليها أن تبدأ بتطوير منتجات ذات علامة تجارية خاصة بها ، **أو** تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة إذا كانت راغبة في الاستمرار ومواجهة تلك التحديات بالإضافة إلى التحديات التقليدية المتصلة بتجارب تفكك الشركات العائلية لأسباب تتصل بخلافات التوريث حيث أصبح التحول أمراً حتمياً في المرحلة الراهنة لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار .

الفصل الأول

تكوين الشركات العائلية

تمهيد

على الرغم من أن مصطلح الشركات العائلية Family – Owned Business قد يثير في الأذهان الصورة التقليدية لبعض المنشآت التجارية التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة، إلا أن الشركات العائلية تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مهماً من الاقتصاد العالمي ، كذلك فإنها تمثل نسبة كبيرة من الشركات العاملة في الاقتصاديات التي تعتمد على قوانين السوق الحر .

ففي أمريكا الشمالية على سبيل المثال ، تتراوح الشركات العائلية مابين 20٪ إلى 92٪ من شركات الأعمال، وتتوقف هذه النسبة على طريقة تعريف هذه الشركات ،كما وتساهم هذه الشركات بنسبة تتراوح بين 20٪ و 40٪ من الناتج المحلي الإجمالي ، ويتراوح الأفراد الذين يعملون بها ما بين 20 مليون و77 مليون فرد ، كما وفرت هذه الشركات ما بين 19٪ و78٪ من الوظائف الجديدة خلال الفترة من 1976 وحتى 1990 .

أما في أوروبا ، فتبين الدراسات الدولية أن التأثير الاجتماعي والاقتصادي لهذا النوع الخاص من المنظمات يماثل تأثيرها الكبير في أمريكا الشمالية ، ففي اسبانيا والمملكة المتحدة ، على سبيل المثال ، تسهم الشركات العائلية بما يزيد عن 70 ٪ من الناتج القومي الإجمالي ، محققة بذلك مساهمة جوهرية في الاقتصاد وتراكم الثروات ، وقد توصلت إحدى الدراسات التي أجريت في المملكة المتحدة إلى أن الشركات

العائلية تمثل 76% على الأقل من الشركات العاملة بالمملكة المتحدة ، وفي ايطاليا ، تقدر الشركات العائلية بنسبة 80% من الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم .

وفي أمريكا اللاتينية ، تمثل الشركات العائلية ما بين 80% إلى 98% من الشركات الخاصة ، أما في آسيا فإننا لا نمتلك أية تقديرات عن عدد الشركات العائلية في جمهورية الصين الشعبية ، فعلى سبيل المثال ، تعتبر الشركات العائلية في الصين هي الشكل الغالب والمسيطر على التجارة والصناعة الصينية .[1]

ويوضح الجدول التالي الأهمية النسبية للشركات العائلية من مجموع الشركات المسجلة في بعض دول العالم :

الدولة	%
الشرق الأوسط	> 95%
ايطاليا	> 95%
السويد	> 90%
سويسرا	85%
اسبانيا	80%
المملكة المتحدة	75%
البرتغال	70%

[1] – د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 209

وعلى الرغم من ذلك ، فان الغالبية العظمى من الشركات العائلية تعتبر شركات صغيرة ومتوسطة الحجم ، والشركات متوسطة الحجم هي التي تخلق الوظائف الجديدة وليست الشركات الكبيرة ، سواء كانت الشركات المتوسطة تدار بواسطة العائلة / أو تمتلكها ، أما الشركات الأكبر حجماً فقد أصبحت مرادفاً لمفهوم تقليص الحجم أو بتعبير أدق الوصول إلى الحجم المناسب .[1]

المبحث الأول : ماهية الشركات العائلية

أولاً : طبيعة الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية أحد الأشكال المميزة للشركات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم ، فمنذ أن كانت الصناعات الحرفية والمزارع تمثل الشركات المتعارف عليها تقريباً في العالم كان من الطبيعي أن تخضع هذه الشركات لإدارة عدة أجيال تنتمي لنفس العائلة ، أما الآن فمن المقبول إلى حد كبير أن تسهم الشركات الصغيرة مساهمة كبيرة في العديد من الاقتصاديات ، رغم عدم إدراك الكثيرين بأن أغلبية الشركات الصغيرة تعتبر شركات عائلية .

وتشير الشركة العائلية إلى أي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة ، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة ، ولأنها شركات مغلقة في أغلب الأحيان على أصحابها ، فان تصنيفها القانوني ينحصر في عدة مسميات ، فهي إما ذات مسؤولية محدودة أو تضامنية أو توصية بسيطة أو توصية بالأسهم يقتصر الانتفاع منها على أبناء العائلة وحدهم ، ولهم السلطة المطلقة في إدارتها ، وعلى ذلك فان الشركات

1- Neubauer ، F، and A.G Lank ، The Family Business ، : its Governance for Sustainability ، Routledge ، G.B. (2000) ، pp 8-9

العائلية هي مشروعات يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إداريا ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة ، وقد يحدث ذلك ، على سبيل المثال ، عندما يكون أكثر من نصف أسهم الشركة مملوكاً لعائلة واحدة ، أو عندما تكون نسبة من الإدارة العليا للشركة تنتمي لعائلة واحدة أو عندما تقوم مجموعة من أفراد العائلة بممارسة دور رقابي فعال على الشركة .

إن هذا الوضع الخاص للشركات العائلية قد ينبئ بوجود مناخ عائلي دائم ومسيطر ، وسيادة روح الجماعة داخل الشركة ، الأمر الذي غالباً ما يشجع على وجود الترابط بين العاملين ، وكذلك بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف التي تتعامل مع الشركة ، ولا شك أن هذه السمات تساعد على تمتع الشركة بسمعة جيدة في تقديم خدمات ممتازة ، إلا أنه من ناحية أخرى ، قد تتعرض الشركات العائلية لمشاكل من نوع خاص ، فمن الممكن أن يحدث تناقض بين العلاقات العائلية والأهداف العائلية ، الأمر الذي قد يؤثر تأثيراً كبيراً على أعمال الشركة ، كما قد يؤدي هذا التناقض إلى العديد من المشاكل الإدارية.

ومن الممكن أن يتمتع العاملون في الشركات العائلية بروح الانتساب للعائلة وبالتزام القوى بأهداف المنظمة في آن واحد ، فعندما تكون العائلة المالكة فخورة بشركتها ، فان حماسها والتزامها يمكن أن ينتقل إلى العاملين من غير أعضاء العائلة ، إن مثل هذه الروح الجماعية تعتبر من بين الأصول الفعالة للشركة حيث تؤدي إلى تركيز طاقات الجميع من أجل خدمة العملاء . ويمكن لهذا الالتزام أن يؤدي إلى المرونة في ممارسة العمل ، وفي ساعات العمل ، وفي أجور ومكافآت

العاملين ، ويرجع ذلك إلى أن الواجبات والمراكز الوظيفية تكون غير محددة بشكل منظم في الشركة العائلية ، كما أن العديد من أعضاء العائلة يرفضون تقاضي أموال من الشركة نظير ما يقومون به من أعمال ، وتنسحب بعض هذه المرونة على العاملين من غير أعضاء العائلة ، ويؤدي ذلك إلى وجود فرصة لأن تستجيب الشركة العائلية بشكل سريع للتغيرات التكنولوجية ، والظروف الاجتماعية والاقتصادية ، ولا شك أن هذه الخاصية تعتبر ميزة هائلة في ظل الظروف المضطربة التي تواجه الشركات في الوقت الراهن .

من ناحية أخرى ، فان الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق رأس المال ، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة ، وذلك نظراً لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق ، كما لا يوجد لديها حملة أسهم ، وبناء على ذلك ، فان الشركة العائلية تستطيع أن تتمتع بالنظرة طويلة الأمد ، كذلك ، فان هذه الشركات لا تتعرض للتقلبات ، ويمكنها إتباع استراتيجيات مستقرة في الأمد الطويل ، ويمكن تدعيم هذه النظرة طويلة الأمد من خلال الطبيعة الدائمة والمستمرة لفرق إدارة هذه الشركات ، فالمدير الذي يظل في موقعه لفترة طويلة يتيح الفرصة لظهور المبادئ السلوكية في العمل ، ويسمح كذلك بوجود أساليب متميزة لأداء الأعمال .

ويتصف نمط صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية وذلك نظراً لأن القرارات الهامة تكون حكراً على أعضاء العائلة فقط في أغلب الأحوال ، وتؤدي هذه المركزية إلى سرعة اتخاذ القرارات ، ومن الممكن أن تصبح هذه

الخاصية ميزة رائعة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة .

وتؤدي الرقابة العائلية ، ومركزية صنع القرارات ، واستمرارية فرق الإدارة ، إلى جمود الفكر التنظيمي في الشركات العائلية ، ويؤدي ذلك بدوره إلى ضعف احتمالات ظهور الأفكار الجديدة اللازمة لتحقيق التطوير في الأمد الطويل ، خصوصاً أن الشركات العائلية غالباً ما ترفض الاستعانة بالمستشارين الخارجيين مفضلة على ذلك اجتماع مجلس العائلة لمناقشة أمور وأعمال العائلة .

ثانياً : تعريف الشركات العائلية

هناك مجموعة من الدراسات التي عرفت الشركات العائلية نذكر منها على سبيل المثال الدراستين التاليتين :

أولاً : دراسة ويستهيد وكاولينغ (2000) لتعريف الشركة العائلية في المملكة المتحدة حيث وضع عدة تعريفات من الممكن تطبيقها على دول أخرى :[1]

1- الشركة التي ينظر إليها رئيسها التنفيذي ومديرها ورئيسها على أنها شركة عائلية .

2- أكثر من 50٪ من أسهم التصويت العادية مملوكة لأفراد أكبر مجموعة عائلية تربطها علاقات الدم أو الزواج .

3- أن ينحدر واحد أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة.

1- Westhead ،P.and Cowling ، M . (2000) . Family Firms Research : The need for Methodological Rethink ، Entrepreneurship Vol 23 ، No . 1 ، pp 31-56

4 -وأن ينحدر 51٪ أو أكثر من فريق الإدارة من أكبر مجموعة عائلية تملك الشركة .

5 -أن تكون الشركة مملوكة للجيل الثاني من أفراد العائلة .

وفي دراسة أخرى لهالشوف أجريت حول الشركات العائلية في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هولندا تم التوصل إلى تعريفين نظرياً وثبت تطبيقهما عملياً ، أحدهما واسع والآخر ضيق واختيرت ملكية العائلة وإدارة العائلة كمعايير أساسية ، وعرفت العائلة بأنها العائلة الممتدة والتي تشمل الأخوال والأعمام والخالات والعمات ، أبناء الأخوان والأخوات وبنات الأخوان والأخوات والأقرباء الآخرين المرتبطين بروابط الدم أو الزواج.[1]

تعريف واسع (لا يتم اعتبار الأجيال في الشركة)

تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :

1 - أكثر من 50٪ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .

2 - أكثر من 50٪ من(فريق) الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة .

تعريف ضيق (فقط شركات الجيل الثاني أو ما بعده)

تعتبر الشركة عائلية إذا كانت :

1 - أكثر من 50٪ من أسهم التصويت مملوكة لعائلة واحدة .

2 - أكثر من 50٪ من(فريق) الإدارة ينحدر من العائلة التي تملك الشركة .

2- Hulshoff ، H. (2001) . Strategic study : Family Business in the Dutch SME Sector ، Definitions and Characteristics . EIM ، Zoetermeer .

3 – الشركة مملوكة للجيل الثاني أو ما بعده من أعضاء العائلة .

من هذه الدراسات وغيرها من الدراسات الأخرى التي لم نتطرق لها نستطيع أن نعرف بأن الشركة العائلية هي الشركة التي يمتلكها أفراد عائلة واحدة أو أكثر ، ويتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة ، وتنشأ عادة من خلال رب العائلة ويطلق عليه " مؤسس الشركة العائلية " وغالباً ما تبدأ الشركة العائلية بممارسة المؤسس لمهنة أو نشاط أو خدمة أو حرفة معينة يتفرغ لها ويتقنها ثم يتوسع فيها رأسياً و أو أفقياً مستعيناً بأفراد أسرته وعائلته ، بدرجة أساسية وذلك من خلال توظيف ما لديه من مزايا وايجابيات تمثل نقاط قوة بالنسبة له ، وكذلك من خلال استثمار فرص تتاح أمامه ويعمل على الاستفادة منها .

ومن هذا التعريف أو التوصيف للشركة العائلية يظهر أن الشركات العائلية ترتبط بمجموعة من العناصر منها مايلي :[1]

1 – تبدأ بمعرفة " مؤسس " أو " رب العائلة "
2 – عادة ما يكون " المؤسس " حرفياً أو مهنياً يمارس الحرفة أو المهنة بيده بصورة متواصلة .

---

[1] – لمزيد من المعلومات يمكن النظر إلى :

- Levinson ، H. (2002) " Conflicts that plague Family Business "Harvard Business Review ، March ، pp 90-98
- Kepner ، E. (2001) ، " The Family and the Firm : A Coevoluti perspective ، " Family Business Review " pp 445-461
- Danckels ، R، and Frohlich ، E ، (2000) " Are Family Business Really Different ? European Experience From Stratos . " Family Business Review " ، Summer ، pp 149-160
- Family Business ، Wikipedia ، The Free Encyclopedia ، 2008

3 - تنمو الشركة العائلية نمواً طبيعياً متدرجاً سواء كان نمواً رأسياً بتكبير حجم النشاط ، أو نمواً أفقياً بتنويع النشاط ليشتمل على أنشطة مترابطة أو متجانسة.

4 - تقتصر الملكية أو الجزء الأكبر منها ، على أفراد العائلة من أجيال مختلفة متتابعة.

5 - يشغل أفراد العائلة معظم المراكز القيادية والوظائف الإدارية أو الإشرافية في الشركة العائلية .

6 - ليس بالضرورة أن يكون كل أفراد العائلة من العاملين في الشركة العائلية .

7 - قوة الارتباط بين أهداف الشركة العائلية ومصالح أو منافع أفراد العائلة ، ويتعذر صياغة أي منهما بمعزل عن تأثير الآخر .

8 - تؤثر أهداف وخصائص العائلة على فلسفة إعداد السياسات والأنظمة والاستراتيجيات للشركات العائلية .

9 - تؤثر أهداف العائلة وطموحاتها على نمط القيادة والإدارة في الشركة العائلية من حيث أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعامل مع الأزمات .

10 - تؤثر مبادئ وقيم العائلة على ثقافة وقيم العمل في الشركة العائلية ، ومن ثم يوجد نطاق واسع ومنطقة تبادل وتأثير مشترك بين المناخ العام للعائلة والمناخ العام في الشركة العائلية .

وبالتالي هناك أطراف مهمة في الشركات العائلية هي :

أ - العائلة بكل أفرادها .

ب - العمل العائلي نفسه الذي يجمعهم .

ت - أفراد العائلة العاملون في الشركة أنفسهم .

وبالتالي فان التنسيق والتناوب بين هـذه الأطـراف ضروري جـداً لأعـمال التنميـة في أي بلـد عـلى العمـوم والتوسـع في أعـمال هـذه العـائلات التجاريـة واستمراريتها في البقاء .

ثالثاً : أنواع الشركات العائلية[1]

من البديهي أن نقرر أنه مثلما لا يوجد في عالمنا فردان متماثلان في الشخصية والطباع ، كذلك لا يوجد في عالم المنظمات منظمتان متماثلتان ، وتنطبق هذه الحقيقة ، بصفة خاصة ، على الشركات العائلية ، فلا توجـد شركتـان عائليتـان متماثلتـان ، ويرجع ذلك إلى العديد من القوى والاتجاهات والعوامل التي تـؤثر في كـل شركـة عائلية .

وتقسم الشركات العائلية إلى ثلاثة أقسام :

1- الشركات العائلية التقليدية Traditional Family Firms

2- الشركات العائلية الصراعية Conflictful Family Firms

3- الشركات العائلية الريادية Entrepreneurial Family Firms

1 - الشركات العائلية التقليدية Traditional Family Firms

يتمتع هذا النوع من الشركات العائلية بطول البقاء ، ويستمر بقاؤها عـادة على مدار عدة أجيال عائلية ، وعادة ما تتمتع هذه الشركات أيضاً بسمعة طيبة لدى

---

[1] – د. عمرو علاء الدين زيدان ، إدارة الشركات العائلية ، قضايا إستراتيجية معاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009 ، ص 20-25

عملائها نتيجة لجودة خدماتها ، وتتصف هذه الشركات أيضاً بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها لفترات طويلة ، ويرجع ذلك إلى ثقتها في أن الأبناء سيتبعون الأسلوب أو الفكر نفسه الذي بدأ به الأب (المؤسس) حياة الشركة ، وتتوقع مثل هذه الشركات أن تستمر في مجال الأعمال نفسه الذي اختاره المؤسس لشركته منذ البداية ، ومن المعتاد في مثل هذه الشركات ألا تخضع للضغوط الخاصة بضرورة تحقيقها لنمو سريع ، ولكنها تسعى إلى تحقيق نمو بطيء ولكن بمعدلات مطردة ، معتمدة في ذلك على سمعتها التي تتمتع بها في الأسواق ، وهنا نقرر أن النمو يأتي من داخل الشركة بالدرجة الأولى أكثر من اعتماده على العوامل الخارجية.

من ناحية أخرى ، فان هذا النوع من الشركات العائلية يتميز بالهدوء ، فليس من المعتاد أن يتحدث عنها الكثيرون أو أن يتناقل أخبارها المراقبون ، وتميل هذه الشركات إلى أن تكون أبوية في توجيهها ، وعلى ذلك ، فان المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها من وقت إلى آخر هي المشكلات المتعلقة بانتقال الشركة من جيل إلى آخر ، ويتم التعامل معها بنوع من الرقابة الذاتية ، وقد تتم الاستعانة بأحد المديرين المحترفين إلى جانب الأب وأبنائه إذا كانت الفجوة العمرية بينه وبينهم كبيرة جداً ، وهنا قد تواجه الشركة مشكلة رئيسية تتعلق بمصير ومستقبل مثل هؤلاء المديرين في الشركة ، فهناك العديد من الحالات التي يجد رئيس مجلس الإدارة نفسه فيها مضطراً إلى الانتظار لسنوات عديدة حتى يتقاعد فيها والده وتتاح له الفرصة بالتالي للقيام بدوره .

ويتمتع أفراد العائلة ، عادة بتأثير بارز على مجتمعاتهم المحيطة بهم ، وذلـك لأن معظم هذه المنظمات تميل إلى أن تنتمي إلى مجتمعات محدودة نسبياً ، لذلك ، من المعتاد أن تختفي مثل هذه الشركات باندماجها في شركات أكبر حجماً ، وبالتالي فـان العمل الاستشاري في مثل هذا النوع من الشركات العائلية عادة ما يتضمن التعامل مع الاختلافات الجيلية المكبوتة ، خاصة الجهود التي يبذلها أفراد العائلة الصاعدون لإحداث تغيير في الممارسات الإدارية للشركة ، وعادة ما تكـون مشـكلات انتقـال السلطة مـن جيـل إلى جيـل في الشر ـكة مشـكلات واضـحة ، وذلـك لأن الأبنـاء يكونون في وضع الاستعداد لتولي أدوراهم في شركة العائلة ، وفي بعض الأحيـان ، يكون هناك دور لأفراد آخرين في العائلة ، الأبنـاء غـير المنتمـين للعائلـة ، والـذين يطمحون أيضاً في أن يكون لهم مكان في الشركة .

2- الشركات العائلية الصراعية Conflictful Family Firms

ينبع النوع الثاني من الشركات العائلية من النوع الأول الـذي تحـدثنا عنـه سابقاً ، فمع الحفاظ على التماسك العائلي والجهود المبذولـة للحفـاظ عـلى التقاليـد العائلية ، يمكن أن تطل الصراعات برأسها ، وقد يرجع ذلـك إلى الاختلافـات في وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلاً ، فحتى مع احتمال تعـرض الشر ـكة لمواجهة مشكلات تقادم منتجاتها ، وتدهور مبيعاتها ، نجد أن الأفـراد الأكـبر سـناً والأكثر تأثيراً في الشركة ، يرغبون في تكثيف جهودهم للاستمرار في الاتجاه نفسه ، وفي الوقت نفسه ، نجد أن هناك أفراد آخرين في الشركة أو العائلة يرون الأمور من منظار آخر ، وبالتالي لا يستطيعون أن يشاركوا الأفراد الأكبر سناً وتأثيراً اهتماماتهم

أو التزاماتهم ، ويرغبون في ممارسة أسلوب آخر في إدارة الشركة ، إن التصدع الذي يصيب العائلة يحدث عادة نتيجة الشد والجذب الذي يقود الشركة واحد أو أكثر من الأخوة الذين يختلفون في توجهاتهم ، وينتمي كل منهم إلى خط فكري مختلف في إدارة الشركة ، بل ويدعم ابنه فيما يرمي إليه .

وعادة ما يفشل العمل الاستشاري في مثل هذه الشركات لأن هذا التصدع يكون كبيراً ، ولأن كل موقف يكون قائماً على مجموعات مختلفة من الثوابت والافتراضات التي لا تقبل المناقشة لذلك من المتوقع بدرجة كبيرة أن تكون نتيجة مثل هذا النوع من الصراعات هي بيع الشركة.[1]

3- الشركات العائلية الريادية Entrepreneurial Family Firms

أما النوع الثالث من الشركات العائلية ، فهو أصعب الأنواع ، وترجع الصعوبة التي تواجه الشركات العائلية الريادية إلى أن رائد الأعمال الذي قام بتأسيس الشركة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه في قيادتها واحد أو أكثر من أبنائه ، والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم ، وفي مثل هذه المواقف ، من المتوقع أن تطفو العداءات العائلية بشكل كبير ، ومن المتوقع أن تتولد الصراعات العائلية وتستمر لفترة طويلة ، وبعد أن يترك الأب القيادة ، تتفاقم المشكلات في هذه الشركات ، كلما ازداد عدد الأبناء والأحفاد المتطلعين إلى الالتحاق بشركة العائلة ، أو الذين يرغبون في الحصول على حقوقهم (ميراثهم) في صورة نقدية .

1-Shuping chen،xiachean and qiang cheng ، Do family firms provide more or less voluntary disclosure ، Journal of accounting research ، vo146،no3،June ، 2008، U.S.A.pp505-506

لذلك تعتبر الشركة العائلية الريادية أصعب الشركات التي يمكن التعامـل معها من بين جميع أنواع الشركات العائلية ، سواء أكان المتعامل معها أحد العاملين فيها ، أو أحد أفراد العائلة أو حتى أحد المستشـارين المتخصصـين في الشرـكات العائلية ، وترجع الصعوبة إلى سببين رئيسيين أولهما الجوانب النفسية الخاصـة التـي يتمتع بها المؤسس الريادي ، وثانيهما استمرار الصراعات العائلية التاريخية لفـترات طويلة داخل الشركة العائلية . بالإضافة إلى أن هناك مشـكلة رئيسـية تـبرز بشـكل كبير في هذا النوع من الشركات ألا وهي اختلاف كفاءة الأبناء (وكذلك اخـتلاف كفاءة أفراد العائلة) ، فمـن الأمـور التـي تميـز الشرـكة العائليـة عـن غيرهـا مـن الشركات ضرورة توفير فرص عمل ومراكز وظيفية لجميع أفراد العائلة ، كما يجـب ألا يعاملوا أو يقيموا طبقاً لمعيار الكفاءة ، وإنما طبقاً لمـوقعهم كأقـارب ينتمـون إلى العائلة المالكة لهذه الشركة ، كذلك فان أفراد العائلة الذين لا يتمتعون بكفاءة كبيرة في العمل داخل الشركة يصعب الإشراف عليهم إشرافا مناسباً من قبـل مـن أهـم أكثر منهم كفاءة ، وذلـك لأنهـم أقـارب متسـاوون في الحقـوق والواجبـات ، ولا يمكن أيضا فصلهم من عملهم في الشركة .[1]

المبحث الثاني : خصائص الشركات العائلية

أولاً :ايجابيات الشركات العائلية

تبدو ايجابيات الشركات العائليـة بالنسـبة للعديـد مـن الأشـخاص بأنهـا مرتبطة بأمور كالثقة ، والضبط ، وتحفيز الموظفين ، ففي بحـث أخـير نشرـ ، يـذكر

2-James R.Macrate،Mal،Cre،Asa،and James B، McEvory، CPA،Family limited Partnership،corporation ، and valuation issues، The Appraisal Journal ، July ، 2000، pp241

Gregg roth وهو مالك شركة من الجيل الثاني بأن الجانب الايجابي بالنسبة له في الشركة العائلية يتمثل في وجود علاقات شخصية بين الموظفين والموردين التي تشجع على وجود الثقة والتعاون ،[1] حيث يبدو بأن الروابط والقيم العائلية تشكل هوية اقتصادية قوية ومستوى مرتفع من التقاربات الداخلية الذي قد يتجه نحو الأداء الأفضل للشركة بالنظر لمصطلحات مثل الثقة الداخلية والإدارة .[2] وبالتالي فإننا نتوقع بأن الشركات التي تتمتع بتوجه عائلي قوي أن تسجل نسباً أعلى من الثقة ، الإدارة والتحفيز أكثر من الشركات التي تعتبر ضعيفة في هذا التوجه ، وبالتالي فان الحصول على جو تعاوني جيد يعتبر ايجابية هامة للشركة ، حيث أن المحيط النفسي داخل الشركة يعكس توجهات المدراء واختيارات الشركة ، ويمكن أن نشير إلى أن المحيط العام يمكن أن يكون أكثر ايجابية كلما زاد الوضوح في توجه الشركة ،[3] فعلى سبيل المثال يفترض غالباً أن الحصول على الأرباح لدى الشركات العائلية شبه مثالية لأن الهدف الأساسي هو الحفاظ على على سعادة العائلة أكثر من التركيز على القيمة والربح ، وبإمكان ذلك أن يهيأ جو من التعاون الجيد في حال

1- katiuska Cabreraa ، Suarez، Leadership transfer and the successor's development in the family firm ، The leadership Quarterly 16 (2005) ، 71-72

2- Fielder ، E ، Corporate family matters ، business forms ، labels and systems 37(13) ، 2000 ، pp8

3- Baines،S، and Wheelock ، Working for each other gender ، The household and micro- business survival and growth ، International small business journal 17(1) ، 16-20

4- Hudson ، K،M ، Transforming a conservative company one laugh at a time ، Harvard business review 79(7)، 45-48

كانت السيطرة العائلية مقبولة في الشركة ،[1] وبالعكس ، في حال علم أعضاء الشركة بأن المهام يتم تقييمها على أساس معايير مالية ، يمكن أن يكون الجو العام جيداً أيضاً ، وبالتالي ، فإننا نتوقع أن يظهر نوع من الاتساق فيما يتعلق بالتوجه الهام للشركة ، وبذلك من المحتمل أن تتمتع الشركات ذات التوجه العائلي القوي ولكن ضعيف بمنشأ الأعمال والشركات ذات التوجه العائلي الضعيف ولكن قوي تجارياً بايجابية كبيرة في تهيئة جو تعاوني مناسب .

ثانياً : سلبيات الشركات العائلية

إن العمل المالي والمحاسبي يقوم به فرد من العائلة أو أحد الأصدقاء المقربين ، وتعتبر البيانات المحاسبية سر مغلق ، ومن ثم فان أسلوب حساب المؤشرات المالية يخضع أساساً لميول ورغبات أصحاب الشركة وأهدافهم الخاصة غير المعلنة والتي قد تتعارض مع الأسس العلمية وتتسم هذه النظم المالية في بعض الشركات بعدم التطوير ويعتمد في تصميمها على رغبات أصحاب الشركة وعدم دقة الدراسات المستقبلية لتطوير الشركة وعدم دقة أساليب الشركات العائلية من حيث القدرة المستقبلة على تحقيق الربح ومن ثم القدرة المستقبلية على المنافسة مع الشركات الأخرى والقيام بتوسعات غير مدروسة في الطاقة الإنتاجية ، وهناك شركات ظلت محتفظة بأوضاع مالية لا بأس بها ، وفجأة بدأ الموقف المالي في التدهور من فترة إلى أخرى وذلك لأسباب إغفال الاهتمام بالجودة أو رضاء العاملين أو العاملين من ذوي الكفاءة وأحياناً ظهور شركات عالمية منافسة

استطاعت في فترة معينة من الزمن أن تسيطر على الحصة الأكبر من السوق ، ومن واقع التجربة في الشركة العائلية يحظى هذا العنصر بأهمية فعلاً لكن الوسائل المستخدمة تفقد هذا العنصر فعاليته ، بل وأهميته من خلال التعرف على السوق والعملاء والاتصال الشخصي بهم ، وغالباً ما يركز على مجموعة من العملاء ،[1] ولا يسعى إلى جذب عملاء جدد ويتم التعرف على العملاء بواسطة أفراد من العائلة المقربين ويعتبر الإنفاق على بحوث التسويق أو إجراء دراسات وأبحاث تسويقية بالشركات العائلية في حده الأدنى ، وقد يتم مرة واحدة عند بداية النشاط أو التوسيع في النشاط على أكثر تقدير وقليلاً ما يتم الاهتمام بخدمة ما بعد البيع ، فالهدف هو توزيع أكبر كمية ممكنة ، ولا توجد المفاهيم التي ترى أن خدمة ما بعد البيع هي دعاية وترويج يساعد الشركة على زيادة مبيعاتها في الأجل ، وكذلك قلة المبالغ المخصصة لتدريب القائمين على البيع ، والتركيز على نقل الخبرات الشخصية لأفراد العائلة من فرد إلى آخر ، ومن السهل جداً التعرف على النمط التسويقي للشركة العائلية ، مما يساعد المنافسين على وضع الاستراتيجيات المضادة لهذه الأنماط ، وتطوير العمليات الداخلية يحتاج إلى دراسات ومن ثم يعتبره البعض وفي الشركات العائلية بأنه عنصر تكلفة قد تقلل العائد على رأسمال المستثمر ، ومن ثم يكون التأجيل من فترة إلى أخرى بحجة أن استخدام الأموال في الإنتاج وزيادته يكون أفضل من الإنفاق على الدراسات والبحوث في بعض الحالات ، يكون جيل الشباب مهتماً بهذه العملية ولكن القرارات التنفيذية دائماً في يد السلطة الأعلى التي قد تعارض التطوير بحجة زيادة النفقات . فضلاً عن ذلك العمر الافتراضي

1- Kets de vries ، M.F.R ، The dynamics of family controlled firms ، organizational Dynamics ، pp 59-62

للشركات العائلية والذي لا يتعدى 24 سنة ، وأن واحدة من ثلاث شركات عائلية تستطيع الاستمرار إلى الجيل الثاني ، ونحو واحدة من كل عشر شركات تستطيع الاستمرار إلى الجيل الثالث ، بل إن تلك النسبة تصل إلى 1٪ عند الجيل الرابع والخامس ، ففي عام 1996 قدر المختصون الأوروبيين المختصون بمراقبة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بأن أكثر من 5 ملايين شركة في الاتحاد الأوروبي والتي تمثل نسبة 30٪ من مجموع الشركات الأوروبية ستستمر في نقل قيادة الشركة وأن نسبة 30٪ من هذه الشركات أي 1.5 مليون شركة سوف تختفي بسبب نقص التحضير اللازم لتلك المرحلة ، ووفقاً لتقرير مجموعة خبراء المشاريع الأفضل الذي نشر في حزيران 2002 والذي مثل ثلث شركات الاتحاد الأوروبي أظهر بأن هذه الشركات سوف تعتبر نقل القيادة لديها على مدى عشر سنوات (من 25-40٪ معتمدة على حجم الشركة) ، هذا التقرير افترض بأن معدل ما يقارب 610000 شركة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم سوف تعتبر نقل الخلافة سنوياً يؤثر سلباً على 2.4 مليون وظيفة وعليه يعتبر موضوع الخلافة أحد أكثر المواضيع أهمية في ميزان الشركات العائلية ، وبالرغم من ذلك فان ذلك يعود بالدرجة الأولى لمؤسس الشركة الذي يعتبر بمثابة الجزء الأساسي للشركة ولثقافتها، كما يعتبر أحياناً العقبة الرئيسية التي تقف في وجه تطور العملية الخلافية. وكذلك ضعف المنهج الإداري والفكر التنظيمي الذي قامت عليه تلك الشركات ، فالمنهج الذي استخدمته بنجاح وكفاءة في مراحلها الأولى وبداية سنوات التأسيس سيصبح قيداً وعبئاً عليها في المراحل المتقدمة لتطورها ونموها . وعامل التبعية وعدم الاندماج مع شركات أخرى وبناء تحالفات إستراتيجية مع شركات عائلية كلها أسباب تؤدي بالتالي إلى سرعة تآكل وانقضاء تلك الشركات .

وبعد التعرف على سلبيات وايجابيات الشركات العائلية لا بد من توضيح نقاط القوة والضعف في الشركات العائلية ، فعلى الرغم من الخصائص الملازمة للشركات العائلية الناجحة أو تلك المصاحبة للشركات العائلية الفاشلة ، فإننا لا نستطيع أن نصنف معظم الشركات العائلية على أنها شركات ناجحة تماماً أو فاشلة تماماً ، فكل فئة تتمتع بنقاط قوة معينة وتعاني في الوقت نفسه من مواطن ضعف معينة ، وفي الواقع ، يمكننا التعرف على الخصوصية التي تميز الشركات العائلية ، إذ لاحظنا أن نقاط القوة التي تتمتع بها ومواطن الضعف التي تعاني منها ما هي إلا وجهان لعملة واحدة .

ويمكن تصنيف الأبعاد المختلفة للشركات العائلية على أنها نقاط قوة أو مواطن ضعف طبقاً لثلاثة عوامل :

1- درجة وضوح الفواصل بين الشركة والعائلة .

2- مدى نجاح كل نظام من النظامين (الشركة والعائلة) .

3- درجة تشجيع أو منع الاتجاهات نحو التكيف والتعلم في المناطق المشتركة بين الشركة والعائلة .

ويتضمن الجدول التالي الأبعاد الخاصة بالشركة العائلية ونقاط القوة فيها ومواطن الضعف المرتبطة بها .

جــدول يبين نقاط القوة ومواطن الضعف في الشركات العائلية[1]

الأبعاد	نقاط القوة	مواطن الضعف

1- Hillburt-Davis،J،andW.G.Dyer،Jr.(2003).Consulting to Family Business.Jossey-Bass/Pfeiffer.San Francisco،pp.23

البنية الأساسية	انخفاض درجة الرسمية المرونة الطبيعة الريادية الابتكار	عدم الوضوح الغموض والتناقض المشكلات الحدودية (بين الشركة والعائلة) التردد وعدم الحسم مقاومة التغيير الحاجة إلى التطوير الإداري عدم وجود خرائط تنظيمية
الأدوار	القيام بأكثر من دور في الوقت نفسه المرونة العلاقات المزدوجة سرعة صناعة القرارات	غموض الأدوار عدم أداء الوظائف المطلوبة محاباة الأقارب تعارض الأدوار المزدوجة مع الحاجة إلى التعلم والموضوعية الحقوق المترتبة على الانتماء للعائلة قد تؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين في الوظائف
نمط القيادة	إبداعي – طموح –الاعتماد على السلطة غير الرسمية – الصبغة الريادية	ديكتاتوري – مقاوم للهياكل والنظم والخطط – تجنب الحديث عن التقاعد
الانتماء للعائلة	التزام العاملين – الولاء – القيم والمعتقدات المشتركة – اسم العائلة– الروح العائلية – الحلم العائلي – الإحساس القوي برؤية ورسالة العائلة	عدم القدرة على الفصل بين مشكلات الشركة ومشكلات العائلة – عدم القدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات كل من الشركة والعائلة للسيولة النقدية – الحاجة إلى مزيد من الموضوعية – النظرة الداخلية للأمور – التوجه العاطفي لصناعة القرارات – عدم الفصل بين الشركة والعائلة – المنافسات والصراعات العائلية
الزمن	النظرة طويلة الأجل – الالتزام – القدرة على الصمود والمثابرة – الولاء – الروابط والصلات العميقة – بناء جسور الثقة بشكل مستمر	صعوبة التغيير – الارتباط بالتقاليد – تأثير تاريخ العائلة على قرارات الشركة – تأثير درجة الثقة السائدة بالاحباطات السابقة
الخلافة (انتقال السلطة من جيل إلى جيل)	إمكانية تدريب أفراد العائلة في مراحل مبكرة – إمكانية اختيار توقيت التقاعد	وقوف المشكلات العائلية في طريق انتقال السلطة – عدم الرغبة في التقاعد – عدم القدرة على اختيار الخليفة

الحوكمة/ الملكية	الملكية محدودة بعدد قليل من الأفراد – ملكية العائلة للشركة – الرقابة الصارمة – المكاسب المادية هي المحرك والدافع إلى استمرارية الشركة	إمكانية التضحية بالنمو في مقابل تحقيق الرقابة – عدم الالتزام بالرد على استفسارات الملاك – عدم الاستعانة بمجلس إدارة خارجي محترف – ارتفاع درجة خصوصية شؤون الشركة
الثقافة	الابتكارية – عدم الرسمية – المرونة – الإبداع – القدرة على التكييف – اللغة المشتركة – الاتصالات الفعالة	دور المؤسس يعيق الابتكار – انعدام الكفاءة – ارتفاع درجة المشاعر والعاطفة – مقاومة التغيير – الاعتماد على رد الفعل – ارتفاع درجة المخاطر المترتبة على الصراعات
درجة التعقد	يمكن أن تدعم القدرة على الإبداع – ثراء في الأدوار والأهداف	يجب أن تدار بطريقة تساعد على تجنب الغموض – يمكن أن تؤدي إلى فقدان الموارد والطاقة

المبحث الثالث : الشركات العائلية والشركات غير العائلية

تمثل الشركات العائلية نسبة ضخمة من القطاع الخاص عموما. حيث تعتبر هذه الشركات متناغمة من ناحية الحجم، العمر والمنتجات و/ أو الخدمات التي تبيعها والأسواق التي تخدمها. وسيتم التمييز بين (1) الشركات ذات المُلكية والإدارة العائلية،(2) الشركات ذات المُلكية العائلية والتي تتم إدارتها من خلال أفراد خارج نطاق العائلة و (3) الشركات الخاصة التي لا تخضع إدارتها لعائلة

واحدة أو لقلة من العائلات. ويتمثل التركيز هنا على المجموعة السابقة التي تضم شركات صغيرة أو متوسطة الحجم.[1]

ويُعَرِفْ Carsrud [2] الشركة العائلية بأنها المكان الذي تكون فيه مواضيع المُلكية و الإدارة بين يدي أفرادها. وبصياغة أخرى ، تعتبر الشركات العائلية كغيرها من الشركات مع اختلافات بسيطة تظهر من خلال حقيقة أن النماذج المعاصرة للشركات تفصل وبشكلٍ واضح بين المُلكية والإدارة. وضمن تلك الظروف، تُصبح الإدارة متخصصة أي أنه يتم تعيين اختصاصيين مَهَرَة يتمتعون بخبرة وتدريب نسبي للقيام بالأدوار، المسؤوليات والمهام الإدارية المختلفة. ويعمل هؤلاء المدراء وفقا لعقد رسمي يكونون مسئولين فيه عن المساهمين في الشركة.

ويعرض الجدول التالي مجموعة من الاختلافات بين الشركات العائلية وغيرها من الشركات حيث يمكن العثور على استثناءات لتلك المفاهيم ولكن مع ذلك تبقى الاختلافات هي الجانب المهيمن عليها. وبذلك، من المتوقع أن يعتمد المدير الخبير لدى أي شركة غير عائلية على آفاق زمنية أقصر وأقل تأثراً بالإخفاق التجاري، وعلى درجة أكبر من التحفيز المهني والمكافآت الشخصية التقليدية حيث تكون درجة الأمن الوظيفي أقل مما هو بالنسبة لأفراد العائلة.

1- Michael . H. Morris and Roy o. Williams ، Correlates of Success IN Family Business Transition ، Journal of Business Venturing 12، 2000، Elsevier Science Inc ، pp 387

2- Garsrud ، A.L. 2000 ، Meanderings of a resurrected psychologist ، or lessons learned in creating a family business program. Entreneurship Theory and Practice 19 (1) ، pp 39-48

وتتميز الشركات العائلية بعملية صنع القـرار المركـزي وبـنظم إدارة أقـل تناغما بالرغم من ظهور تباينات فيها بمرور الأجيال. وتميل الخلافات بين الموظفين من أفراد العائلة لإحكام السيطرة بمرور الوقـت مـن خـلال سـياق متلاحـق مـن التفاعلات ضمن العائلة في الشركة وخارجها. وهكذا، يمكـن أن يـؤثر أي صراع عائلي على القرار التجاري الأساسي الذي يقدم مصادر جديـدة بـدوره مـن خـلال الاختلافات الموجودة ضمن العائلة. وبالإضافة لذلك، ستختلط القضـايا العائليـة الشخصية مع قضايا الشركة بشكلٍ يؤثر على عمليات صنع القرار. وأخـيرا، حتـى عند التخطيط لعملية الخلافة جيدا تميل هذه الشركات لإحداث الكثير من المشاكل مقارنة بالشركات الغير عائلية.

الجدول التالي يوضح الاختلافات الظاهرة بين الشركات التي تكون مُلكيتها وإدارتها عائلية وغيرها : [1]

الشركات العائلية	الشركات غير العائلية
• يشغل أفراد العائلة مناصب إدارية هامة على طول فترة بقاء الشركة إلى جانب امتلاكهم لحصص شخصية ضخمة. • يشغل أفراد العائلة مناصب إدارية هامة من خلال تأديتهم لمهن كاملة. • يملك أفراد العائلة أفقا زمنيا غير محدد. • يرجع جانب الإخفاق في الشركة لأسباب مهنية وشخصية لدى أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب حساسة في الإدارة العُليا. • تكون احتمالية إنهاء فترة عمل أحد أفراد العائلة لمنصب إداري معين منخفضة. • المكسب الشخصي الناتج عن الشعور بالفخر لنمو الشركة، النجاح، الوجود الوظيفي	• تكون مصلحة المدير محدودة وبحسب عقد التوظيف. • نادرا ما يبقى المدراء في شركة واحدة. • يملك المدراء أفقا زمنيا أقصر. • يترك الإخفاق في الشركة أثرا شخصيا أقل على المدير. • ارتفاع احتمالية أن يتم إنهاء فترة عمل أحد المدراء. • وجود العديد من المكاسب الشخصية مثل التدرج الوظيفي، الترقية والتعويض الجيد. • يميل الأداء الوظيفي ليكون أقل تلازما بما يكسبه المدراء فعليا. • تكون عملية صنع القرار أكثر تشاركا وعلى

[1] – لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة :

- Daily ، C.M. and Dollinger ، m.j. 2001 ، Family Business are Different ، Review of Business 13 (1) ، pp 3-5
- Kepner .E. 2001 ، The Family and The Firm : A coevolutionary perspective . Organizational Dynamics (12) ، pp 57-70
- Adizes ، I، 2002 ، Organizational passages : Diagnosing and treating Life – Cycle Problems of Organizations . Organizational Dynamics (7)، pp 2-8

والثروة العائلية. • يميل الأداء التنظيمي للتلازم مع المنافسة الإدارية. • تميل عملية صنع القرار لتكون أكثر تركيزا بالرغم من انحصارها بمرور الأجيال. • تميل نظم الإدارة الداخلية لتكون غير رسمية بحد كبير. • تكون عملية نقل قيادة الشركة لأحد الورثة أكثر افتعالا للمشاكل والخلافات حتى وإن تم التخطيط لها مسبقا. حيث تظهر الصراعات بين أفراد العائلة في حين تظهر الخلافات بين رئيس الشركة والورثة. • يعتبر المدراء من أفراد العائلة مسئولين عن العائلة وأنفسهم. • تميل الصراعات لتأخذ شكلا دورانيا حيث يؤثر الخلاف العائلي على قرارات الشركة التي يتم اتخاذها في مرحلة متأخرة جدا ليؤثر على مستقبل العمل العائلي. • قد يشعر الموظفون خارج النطاق العائلي بحرية مقيدة وبفرص شخصية قليلة في الشركة. • يمكن للعلاقات العائلية أن تؤثر على العلاقات في الشركة وبشكلٍ مباشر والعكس بالعكس.	مستوى الفريق. • تميل النظم الداخلية لتكون أكثر رسمية. • يمكن أن تضم عملية نقل قيادة الشركات صراعا وتنافسا، ولكن سيراقب المساهمون هذه العملية في محاولة لضمان أن يتم إنجازها بأسلوب دقيق زمنيا وترتيبا. • يعتبر المدراء مسؤولين عن حاملي الأسهم. • تميل الصراعات لتأخذ شكلا تلازمياً بحيث تكون آثارها أكثر تتبعا وانعزالا بمرور الزمن. • يملك الموظفون فرصة أكبر لتساوي الفرص فيما يختص بتدرجهم الوظيفي والمشاركة في عملية صنع القرار حيث يخلق ذلك المزيد من المنافسة الداخلية. • بينما تؤثر الحياة الشخصية للموظفين على أدائهم الوظيفي، يميل هذا الأثر للتفاقم على الفرد أكثر من الشركة.

المبحث الرابع : مراحل الشركات العائلية

تمر الشركات العائلية بأربع مراحل أو فترات Periods خلال دورة حياتها ، وهي :

1- المرحلة الأولى : فترة الشك (الدهشة) The Wonder Period

2- المرحلة الثانية : فترة الاضطراب The Blunder Period

3- المرحلة الثالثة : فترة الصواعق The Thunder Period

4- المرحلة الرابعة : فترة الانفصال أو السلب والنهب The Sunder or Plunder Period

وقد يقصد بالمرحلة الأخيرة (وغالباً ما يحدث ذلك) موت الشركة ، ولكن ليس بالضرورة أن يحدث ذلك ، وقد أضيف لتلك المرحلة مرحلة جديدة وهي مرحلة الريبة الجديدة .

ومع ذلك ، فهناك بديل ثالث ، بمعنى أن هناك احتمال قيام المالك المؤسس باستثمار خلفائه من خلال فكره المتعلق بالشك والريبة ، وذلك بإشراكهم معه في لعبة المخاطرة وبناء الشركة بهدف قيامهم بإمداد الشركة بالقيادة التي تحتاج إليها من أجل استمرارها في النمو ، دون أن يكرروا كل الأخطاء التي صاحبت الجيل الأول ، وهذا ما يسمى بمرحلة إعادة ميلاد الشك (الريبة) ، وهو الحل الواقعي لاستمرارية الشركة التي يديرها مالكها .

ويستخدم McGivern [1] نموذج دورة الحياة الذي قدمه Kroeger كأساس لدراسة كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة، وبالتالي الربط بين نموذج دورة حياة المنظمة وبين كيفية إدارة عملية خلافة رئيس مجلس الإدارة في الشركات العائلية الصغيرة ، حيث يجمع بين المراحل الخمس لدورة الحياة (الميلاد ، التطور ، النمو ، النضج ، الانحدار) ، وبين الأدوار الإدارية المفترضة والمطلوب توافرها في هذه المراحل .

وتفترض هذه التوليفة بقوة أن اختيار الخليفة يجب أن يحدث في ضوء المهارات المطلوبة لممارسة دور إداري معين يقوم به رئيس مجلس الإدارة الجديد في مرحلة النمو التي سيتولى فيها الأمر ، وبالتالي فانه تعامل مع خمسة متغيرات موقفية:

1- مرحلة تطور الشركة

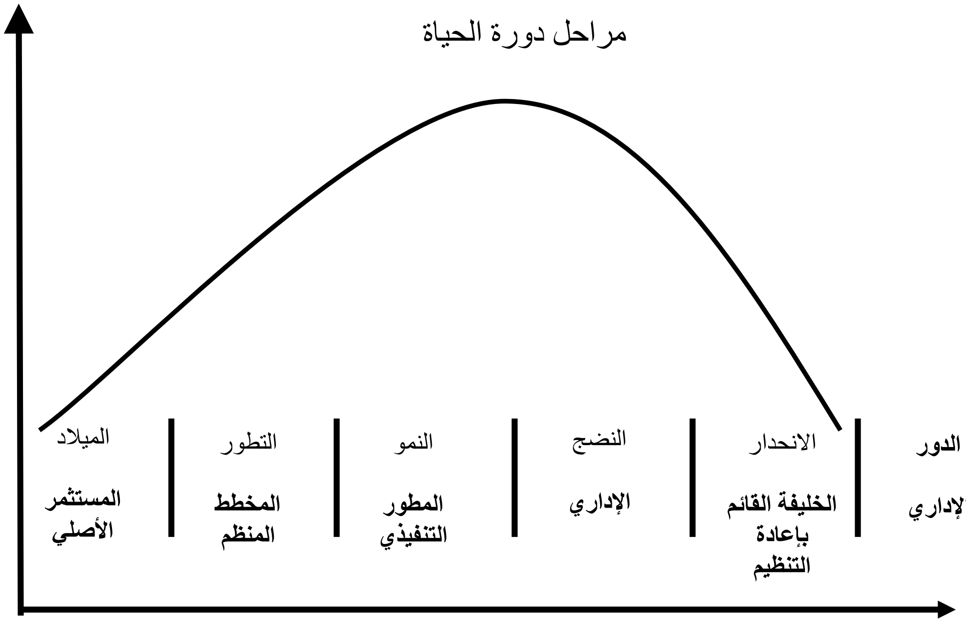
2- دافعية المالك – المدير

3- مدى سيطرة العائلة على الشركة

4- المناخ التنظيمي

4 -بيئة الأعمال

1- McGivern (2000) Successful and Unsuccessful Phases of The Corporate Life Cycle " In Reading In Organization Decline Frameworks ، Research ، And Prescription ، (k.S) Comeron ، R.I.Sutton and D.A .Whetten ، pp 225-239



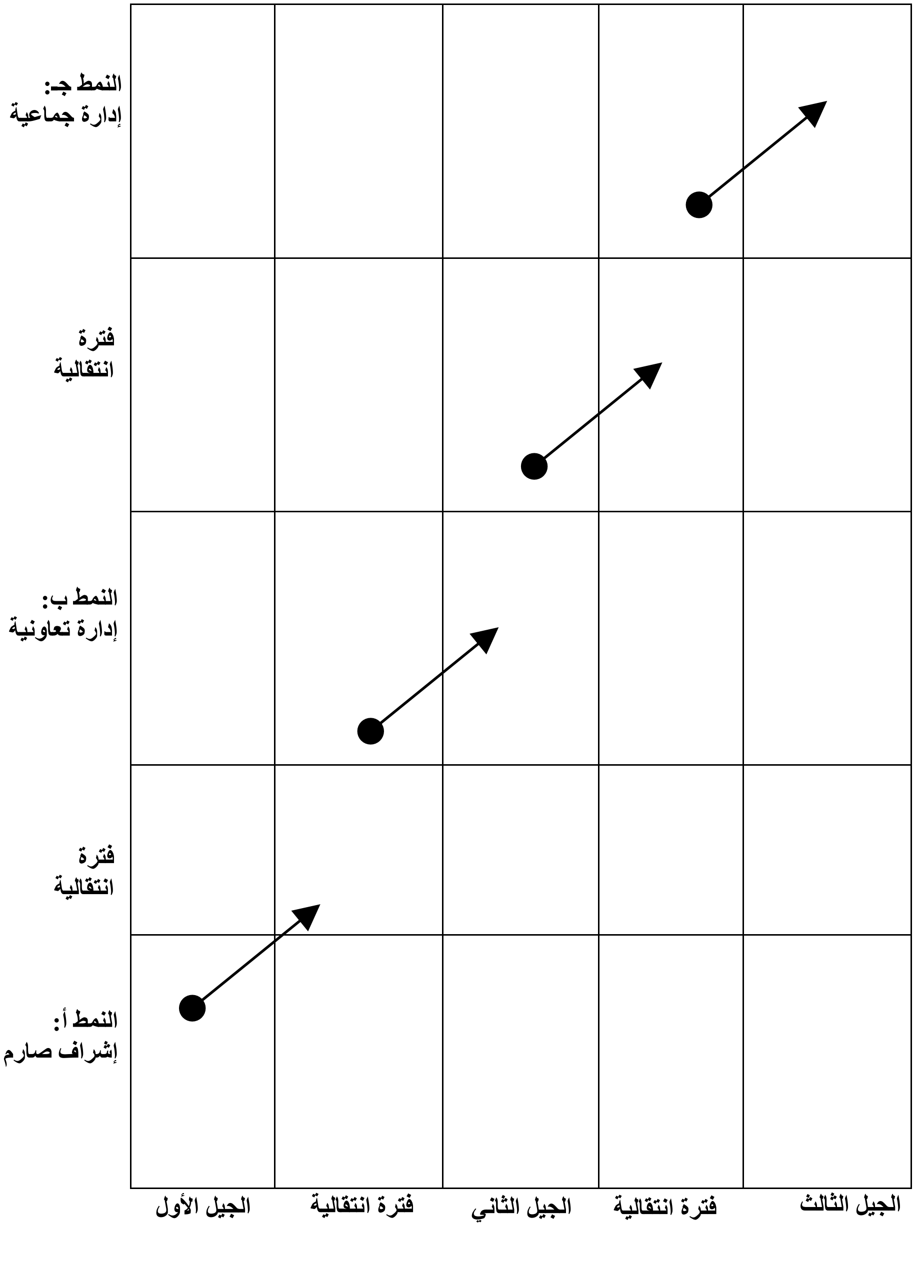
التطور الإداري عبر دورة حياة الشركات الصغيرة[1]

وابتكر Hershon شكلاً بيانياً ذي بعدين يربط بوضوح بين تقدم العائلة خلال ثلاثة أجيال (الخلافة الإدارية أو المحور السيني) ، وبين الأنماط الإدارية المناسبة (تطور المنظمة أو المحور الصادي) لكل مرحلة من مراحل الشركة العائلية.

ويلاحظ أن الانتقادات التي تحدث عبر دورة الحياة تحدث بين كل جيل من الأجيال وبين كل نمط من أنماط الإدارة ، ويعتبر Hershon من أوائل الرواد الذين تبنوا وجهة نظر تعدد الأجيال بدلاً من محور التركيز على ما يحدث أثناء مرحلة نضج مؤسس الشركة أو المالك – المدير

1- Greiner (2000) ، Evolution and Revolution as Organization Grow ، Harvard Business Review ، July August ، pp 37-46

التطور التنظيمي



الأنماط الناجحة للخلافة الإدارية[1]

وهذا الشكل يدعى الأنماط الناجحة للخلافة الإدارية .

أما النموذجان الآخران فقد قدمهما John Ward ، وقد جاء تصوره نتيجة لرأيه الخاص بالحفاظ على نجاح الشركة العائلية Keeping the Family Business Healthy

وبناء على ذلك ، قام Ward بتحديد ثلاث دورات حياة المنظمة هي :

1 - دورة حياة الأعمال Business Life Cycle

2 - دورة حياة المنظمة Organizational Life Cycle

3 - دورة حياة مالك الشركة Business Owner's Life Cycle

ويعتقد Ward أيضاً أن هناك قوى مختلفة تؤثر في مسار الشركة العائلية من خلال وجود أنماط مختلفة للنمو والتغيير يمكن التنبؤ بها ، ويأتي بين هذه القوى مايلي :[2]

- طبيعة مجال الأعمال (نوع المنتجات – المرحلة التي تمر بها المنتجات في دورة حياتها – الظروف التنافسية والسوقية – وغير ذلك من العوامل) .
- شخصية المنظمة الحجم – درجة التعقيد – سرعة التغيير
- درجة الدافعية التي يتمتع بها المالك – المدير (تركيزه الرئيسي)

1- Hershon ، and L. K . Collins (2000) . ADescriptive and Analytical Model of Organizational transformation ، International Journal Quality and Reliability Management . Vol 17، No 9

2- John Ward (2000) ، Keeping The Family Business Healthy : How to Plan For Continuing Growth ، Profitability ، Leadership ، SanFrancisco ، Galif : jossey – Bass ، pp 200-225

- التوقعات المالية للعائلة (تطور احتياجات العائلة)
- أهداف العائلة (تركيزها الرئيسي)

وقد تكون نموذجه من ثلاث مراحل لدورة حياة الشركة العائلية – وأطلق على هذه المراحل المسميات التالية :

المرحلة الأولى : مبكر

المرحلة الثانية : وسط

المرحلة الثالثة : متأخر

وقد تضمن هذا النموذج أجزاء من دورات حياة الآباء أو الأجيال المالكة وأطفالهم ، وبذلك كان سباقاً إلى إضافة إطار الملكية ، وهو ما حل محل التركيز الكبير على الإطار الجيلي Generational ، فعلى الرغم من أن Ward يزعم أن منهجه يتضمن كلا من الشركات العائلية الريادية والناضجة ، فان الإطار المشار إليه يعتبر أكثر قابلية للتطبيق على الشركات التي يملكها ويديرها مؤسسوها ، فإذا استطاعت الأجيال المتعاقبة تحقيق توالد الأجيال "Regeneration " ، فمن السهل أن نتصور أن النموذج يمكن أن يعيد نفسه عدة مرات في العائلات متعددة الأجيال Dynastic Families .

ونظراً لتنوع التحديات الخاصة بكل مرحلة من المراحل ، ولصعوبة فترات الانتقال ، فان الشركات العائلية الفردية (شركة الشخص الواحد) سوف تظل لفترات طويلة في كل مرحلة من هذه المراحل ، كما أن العديد منها لن يستمر في الوجود عبر المراحل الثلاث ، ولذلك يجب أن تتغير الأنماط والاستراتيجيات الإدارية ، وغيرها من الأشياء الأخرى ، مع الوقت إذا أرادت الشركة أن تستمر وتزدهر .

مراحل تطور الشركات العائلية

البيان	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
عمر الشركة (أو تجديد الشركة)	صفر- 5 سنوات	10-20سنة	20-30 سنة
عمر الآباء	25-35 سنة	40-50سنة	55- 70سنة
عمر الأطفال	صفر-10سنوات	15-25سنة	30-45 سنة
التحديات طبيعة مجال الأعمال	نمو سريع وحاجة إلى الوقت والأموال	النضج	الحاجة إلى توليد الأجيال وإعادة الاستثمار بشكل استراتيجي
شخصية المنظمة	صغيرة وديناميكية	أكبر وأكثر تعقيدا	جامدة Stagnant
دافعية المالك – المدير	الالتزام بنجاح الشركة	الرغبة في الرقابة والاستقرار	البحث عن اهتمامات جديدة ، أو يتقاعد نصف تقاعد ، والجيل الثاني يبحث عن النمو والتغيير
التوقعات المالية للعائلة	مقصورة على الاحتياجات الأساسية	المزيد من الاحتياجات ، وتتضمن الرفاهية والتعليم	احتياجات أكبر ، وتتضمن الأمان وتحقيق الوفرة والرخاء Generosity
أهداف العائلة	نجاح الشركة	نمو وتنمية الأطفال	توافق ووحدة العائلة

وقد تم التعرض لهذا النموذج من خلال وجهتي نظر الملكية والإدارة

أما القضايا المتعلقة بالملكية في مراحل نمو الشركات العائلية فتظهر كمايلي :

مراحل الملكية	القضايا الرئيسية لحملة الأسهم
المرحلة الأولى : المؤسس (المؤسسون)	تغيير القيادة – الخلافة – التأمين على الزوجة _ التخطيط للممتلكات
المرحلة الثانية : مشاركة الأبناء	الحفاظ على التآلف وروح الفريق تدعيم ملكية العائلة الخلافة
المرحلة الثالثة : سلالة العائلة (ويطلق عليها أيضاً اتحاد أبناء العم) Cousins Confederation	تخصيص رأسمال الشركة : توزيعات الأرباح ومستويات الأرباح السيولة المتاحة لحملة الأسهم تقاليد وثقافة العائلة _ حل الصراعات العائلية _ مشاركة العائلة ودورها _ رؤية ورسالة العائلة _ ربط العائلة بالشركة

ويلاحظ من هذا الجدول أن هناك ثلاث مراحل وأنه قد تم إلقاء الضوء على مدخل خطوات التطور المعروفة ، ومن هذا المنطلق تم تقديم نموذج متعدد الأجيال يمكن من خلاله التنبؤ بالشركات العائلية طويلة العمر ، وقد قدم هذا النموذج القضايا الرئيسية التي تشغل بال حملة الأسهم في كل مرحلة ، ولم يفترض

هذا النموذج أي تطور تلقائي عبر المراحل ، فبغض النظر عن خطر تعرض الشركة للفشل أو للبيع لطرف آخر لا ينتمي إلى العائلة المؤسسة ، قد يرث أكبر طفل جميع الأسهم ويتصرف كما لو كان مؤسس الشركة و قد ترجع الشركة التي في المرحلة الثانية لتصبح إحدى شركات المرحلة الأولى ، عندما يشتري أحد الأبناء شركة أخرى ، وفي هذه الحالة تبدأ القضايا الرئيسية لحملة الأسهم في التشابه مع المشاكل التي تواجه مرحلة مؤسس الشركة ، وبالمثل ، يمكن للشركات التي تمر بالمرحلة الثالثة أن ترجع إلى المرحلة الثانية ، أو المرحلة الأولى ، وهكذا نجد أن هناك إمكانية لحدوث العديد من التوليفات والتعديلات على هيكل الملكية على مدار حياة الشركة العائلية .

ويبين هذا الشكل دورة حياة الشركة العائلية من خلال منظور مختلف ، وهو تطوير مراحل الإدارة .

القضايا الإدارية في مراحل دورة حياة الشركات العائلية

مراحل الإدارة	القضايا الإدارية الرئيسية
المرحلة الأولى : الريادة	البقاء النمو
المرحلة الثانية : الاحتراف	وضع نظم إدارية محترفة إستراتيجية إعادة الحيوية والنشاط
المرحلة الثالثة : الشركة القابضة	تخصيص الموارد التركيز على تنويع الاستثمارات الثقافة التنظيمية – الخلافة والقيادة

	الأداء الاستثماري – الإستراتيجية العلاقات السائدة بين حملة الأسهم

وأخيراً فقد قدم Gersick، et [1] أكثر الدراسات حداثة وتعقيداً في مجال دورة حياة الشركات العائلية ، فقد اعتمد النموذج على الدوائر الثلاث (العائلة ، الملكية ، الشركة) وقسموا كل منها إلى دورات حياة مستقلة ، وقد نتج عن ذلك مصفوفة ذات ثلاثة أبعاد ، أطلقوا عليها نموذج تطور الشركات العائلية .

ويتضمن محور العائلة أربع مراحل وهي :

عائلة أعمال صغيرة	(الجيل الأقدم في العمل)
دخول مجال الأعمال	(توظيف الجيل التالي للعمل في الشركة)
العمل معاً	(للجيلين)
تسليم الراية	(الخلافة)

وقد تأثرت وجهات النظر السابقة بما قدمه Levinson وغيره من الأشخاص الذين تناولوا دورة حياة الأفراد والعائلات ، أما محور الملكية فقد تم استنتاجه من العمل الذي قام به Ward وقد أطلق على المراحل الثلاث لمحور الملكية المسميات التالية :

المالك المسيطر	Controlling Owner
مشاركة الأبناء	Sibling Partnership
تحالف أبناء العم	Cousin Consortium

1- Gersick ، K.E.etal (2001) ، Generation and Generation : Light Cycle Of The Family Business ، Harvard School Press ، U.S.A

أما المحور الثالث فهو محور الشركة The Business وهو مكون من ثلاث مراحل:

البداية Start -up

التوسع / الرسمية Expansion / Formalization

النضج Maturity

إن هذا النمـوذج يعطـي صـورة تقريبيـة للعديـد مـن نـماذج دورة حيـاة الشركات ، وتكمن نقطة القوة في هذا النموذج التطوري في أنه يجمع ثلاثة من أكبر روافد الدراسات السابقة في العدد الكبـير مـن التوليفـات المحتملـة والناتجـة مـن المصفوفة 4*3*3 ، وبالإضافة إلى ذلك فمن الممكن أن تقع شركـة عائليـة معينـة (خصوصاً الشركات الأكبر حجماً والأكبر عمراً) في أكثر من مرحلة عـلى أي محـور من المحاور ، وعلى ذلك اضطر et،Gersick إلى التركيز على فترات على نماذج بدائية مثل المالك المسيطر وعائلات الأعـمال الصـغيرة ، والشرـكات التـي تمـر بمرحلـة البداية.

الفصل الثاني

نمو الشركات العائلية

المبحث الأول: الأجيال في الشركات العائلية: [1]

قام عدة باحثين بإجراء بحث استكشافي حول معرفة ما إذا كانت الشركة العائلية تبقى بين يدي العائلة ولأجيال لاحقة ، وما هي مدى العلاقة بين الممارسات الإدارية في الشركة وتعاقب الأجيال ، وقد شمل البحث دراسات مسحية أرسلت بالبريد للمدراء من الجيل الأول والثاني والثالث ، وكان الاستبيان مطولاً بعض الشيء وقد ركز الخبراء على الخلفية الثقافية للمشاركين بالإضافة إلى تقييم مدى تحضير الفرد قبل شغله لأي منصب إداري هام ، وركزت الأسئلة على جوانب مختلفة خاصة بالعملية التعليمية للمشاركين والخبرة العملية داخل وخارج الشركة العائلية والسبب وراء الالتحاق بالشركة ومدى تحضير الوريث لخلافة ذلك المنصب .

وجمعت البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام دراسات مسحية متعددة الأقسام من عينتين فرعيتين وطلب من مدراء الشركات العائلية التي شهدت عمليات انتقالية بين الأجيال المشاركة في ذلك ، وأرسل مغلف يحتوي رسالة تغطية، وتعريف ذاتي ، ومغلفات مختومة لهؤلاء الأفراد ، وتمثلت العينة الفرعية الأولى في إرسال الدراسة المسحية بريدياً إلى 500 من الشركات التي ترأستها

[1] – د. مصطفى محمود أبو بكر ، تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 185-187

الأجيال الثانية والثالثة من العائلة والمنتمين للمجلس التنفيذي ، ثم أرسلت الدراسات المسحية لرئيس الشركة الذي يفترض بأن يكون أحد أفراد العائلة ممثل الجيل الأول ، بينما اشتملت العينة الفرعية الثانية على اختبار خمس مدن عشوائية في انديانا وخاصة تلك التي تحوي أعداداً سكانية تصل ما بين 50000-150000 ، كما أجريت اتصالات مع غرفة التجارة في كل مدينة منها وطلب منهم تزويدنا بنسخ عن الدليل التجاري مع الإشارة لأسماء الشركات العائلية التي تطورت في أدائها لتصل للجيل الثاني والثالث . ونتج عن ذلك تقديم إطار عمل يحوي 298 شركة ، وبالإضافة لذلك ، أرسلت الدراسة المسحية لجميع الشركات المذكورة في الدليل وطلب من مدير كل شركة منها استكمال بيانات الدراسة المسحية ، وبالنسبة للعينة الأولى الخاصة بالمجلس التنفيذي ، أعيدت 1.2 دراسة مسحية ، حيث بلغت نسبة التجاوب 20٪ ، أما العينة الثانية ، أعيدت 107 دراسة مسحية وبلغت نسبة التجاوب 36٪ ، وعموماً تم استلام 209 استبياناً ، ووصلت نسبة التجاوب إلى 26٪ ، وتم الحصول على بيانات كاملة من 177 مشاركاً (22٪) ، ويكمن السبب وراء وجود استبيانات ناقصة في عدم قدرة المشاركين على إجابة الأسئلة المتعلقة بالأنشطة التخطيطية والإدارية ، وبالتالي تم نتيجة هذه الدراسة التوصل إلى بعض المؤشرات العامة التالية : [1]

أولاً : يرتبط الجيل الأول من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

1-Michael . H. Morris ، Royo ، Williams ، Correlates of Success in Family Business transition، Journal of business venturing 12، Elsevier Science Inc ، 2000 ، pp 385-400

أ - الحرص الشديد على زيادة قيمة أعمال الشركة كأداة لتدعيم مركز الشركة وقدرتها للبقاء والنمو .

ب -مركزية اتخاذ القرارات دون التفويض للصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

ت- تدني مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي في المرحلة الأولى للشركة العائلية .

ث- الاتجاه والحرص على صياغة رؤية إستراتيجية لمستقبل الشركة .

ثانياً : يرتبط الجيل الثاني من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

أ - الحرص على زيادة قيمة الأعمال.

ب -الاتجاه إلى تضييق سياسة مركزية اتخاذ القرارات والحرص على تطبيق سياسة التفويض لإتباع سياسة لا مركزية اتخاذ القرارات .

ت- تزايد الاهتمام بسياسة التطوير والابتكار والإبداع .

ثالثاً : يرتبط الجيل الثالث من مراحل الشركة العائلية بمايلي :

أ -تضييق قيمة الأعمال .

ب -الرجوع إلى سياسة مركزية اتخاذ القرارات .

ج- ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي والوظيفي .

د- الاتجاه إلى فتح مجالات عمل وفرص توظيف جديدة من خلال إنشاء شركات أو فروع أو أنشطة جديدة .

هـ - توجيه الجهود لإيجاد تنظيم إداري متكامل للشركة .

و- مراجعة وتطوير الرؤية الإستراتيجية للشركة .

رابعاً : مع تزايد أو تقدم عمر الشركة (الجيل الثاني أو الثالث) :

يتزايد الاتجاه إلى التطوير وتشجيع الابتكار والتحديث ، حيث يبدأ هذا الاتجاه بوضوح في نهاية الجيل الأول (مع تقدم العمر والتخوف من انهيار الشركة) أو مع بدء الجيل الثاني أو الثالث وظهور الحاجة إلى وجود وظائف جديدة وتقسيم المهام بين أفراد العائلة وتجنب أسباب النزاع أو الصراع الوظيفي بينهم .

خامساً : مع تزايد متوسط قيمة الأعمال التي تحققها الشركة

فانه يلاحظ مايلي :

أ - تزايد الاتجاه إلى سياسة لا مركزية اتخاذ القرارات .

ب -يرتفع مستوى الصراع التنظيمي .

ت - يتزايد الاتجاه إلى الاهتمام بعملية التطوير الإداري وتنمية مهارات الإبداع والابتكار.

ث- يتزايد اتجاه الشركات العائلية إلى التأكيد على ضرورة صياغة رؤية إستراتيجية للشركة .[1]

---

[1] - د. مصطفى محمود أبو بكر ، تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 185-186

لذلك فانه من الضروري أن يتم وضع خطة إستراتيجية لنمو الشركات العائلية في الجيل الأول ، مما يوفر مقومات وضوابط النمو الطبيعي المتدرج للشركة العائلية ولضبط الرغبة القوية لدى المؤسس الأول لتوسيع مجالات وحجم أعمال الشركة بقفزات عالية عادة ما ينتج عنها مخاطر وعواقب سيئة . ولا بد من معرفة أهمية وضع آلية لتطوير البناء التنظيمي والإداري للشركة العائلية مع الانتقال من جيل إلى آخر ومراعاة أن يركز هذا التطوير على :

1 - نظام اتخاذ القرارات .

2 - نظام الصلاحيات والسلطات .

3 - سياسة المركزية واللامركزية في إدارة الأنشطة .

4 - ضوابط وحوافز التطوير وتشجيع الابتكار والإبداع والتحديث .

وذلك لتأثير هذه الجوانب التنظيمية والإدارية على مناخ العمل ومن ثم على أسباب واحتمالات الصراع والنزاع التنظيمي والوظيفي في الشركات العائلية .

المبحث الثاني : استمرارية الشركة العائلية

قامت بعض الدراسات بدراسة العلاقة بين تركيبة الملكية وأداء الشركة في أوروبا بالاعتماد على بيانات محصلة من 675 شركة موزعة على 11 بلداً ، فبالرغم من أن الشركات العائلية تفرق بين حقوق الإدارة والتدفق المالي بشكل واضح فهي بذلك لا تعيق عمل الشركة حيث يصل التقييم وأداء الشركة لمستوى أعلى لدى الشركات التي يديرها المؤسس والشركات التي تديرها سلالة المؤسس الذي يشغل منصباً هاماً في مجلس الإدارة كمدير تنفيذي مثلاً كما أن الشركات العائلية لا تختلف عن باقي الشركات فيما يتعلق بالتقييم والأداء ، حيث تمت دراسة العلاقة ما بين

عمر الشركة وقيمة أعمالها ، فالشركة العائلية التي تدار من خلال المؤسسين يحرز أثراً فوق المعدل عادة ، بينما لا يمكن افتراض نفس النتيجة عندما يقوم الورثة بإدارة الشركة وعلاوة على ذلك ، يمكن افتراض بأنه من الممكن أن يكون للرئيس التنفيذي للشركة والذي يعتبر بمثابة المدير لها أن يترك أثراً سلبياً على الأداء وبالتالي لا بد من أن يتم الاستعانة بمستشار تنفيذي للشركة من أجل تقديم النصح والخبرات المفيدة للشركة . وكان من نتائج هذه الدراسة مايلي :[1]

أولاً : مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتزايد اتجاه الشركات العائلية إلى مايلي :

1 - الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم بالشركة والمتفرغ نسبيا لها .

2 - توسع مجالات تعيين الأبناء في وظائف قيادية وإدارية .

3 - إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف تنفيذية .

ثانياً : مع تزايد عمر الشركة وقيمة أعمالها يتناقص اتجاه الشركة العائلية إلى مايلي :

1 - توسيع فرص تعيين الأبناء في وظائف تنفيذية .

2 - إتاحة فرص عمل لأفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .

ثالثاً : تتجه الشركات العائلية إلى الاهتمام بأعمال التطوير والتحسين الإداري وتنمية مهارات الابتكار والإبداع

1- Roberto Barontini، The effect of family control on firm value and performance ، Evidence from continental Europe ، European financial management ، vol ، 12،No5، 2006، 689-695

في الحالات التالية :

1 - تزايد عمر الشركة العائلية وقيمة أعمالها .

2 - الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم .

3 - تعيين أبناء العائلة في وظائف تنفيذية .

4 - تعيين أفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .

رابعاً : ينخفض مستوى الصراع التنظيمي في الشركات العائلية

في الحالات التالية :

1 - الاستعانة بالاستشاري المقيم الدائم .

2 - تعيين أبناء العاملين من أفرا د العائلة في وظائف تنفيذية .

خامساً : يرتفع مستوى الصراع التنظيمي في الشركات العائلية

في الحالات التالية :

1 - تعيين أبناء العائلة في وظائف إدارية وقيادية .

2 - عند تعيين أفراد المصاهرة في وظائف إدارية وقيادية .

3 - حالات الاستعانة بالاستشاري بصورة غير منتظمة .

سادساً : تتجه الشركات العائلية إلى توسيع مجالات التعاون مع الاستشاري الدائم المقيم

في المجالات التالية :

1 - تزايد عمر الشركة .

2 - تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف تنفيذية .

3 - وجود حالات الصراع الوظيفي .

سابعاً : يضعف الاتجاه إلى الاستعانة بالاستشاري الدائم المقيم في الحالات التالية :

1 - تعيين أبناء العاملين من أفراد العائلة في وظائف إدارية وقيادية .

2 - تعيين أفراد المصاهرة في الوظائف التنفيذية .

نجد انه من الضروري أن تبدأ العائلة العمل في وظائف تنفيذية أو إشرافية مع بدء التحاقهم للعمل في الشركات العائلية ، ولا يكون بدء العمل في وظائف إدارية أو قيادية إلا في حالات استثنائية عند الضرورة القصوى ، مع اتخاذ الترتيبات والتهيئة التنظيمية والإدارية والفنية والسلوكية ، كذلك فانه من الضروري وضع رؤية إستراتيجية وضوابط مهنية لالتحاق أفراد العائلة من غير الملاك وكذلك المصاهرة بالوظائف في الشركات العائلية ، على أن تتضمن هذه الرؤية والخطة الإستراتيجية الوظائف المخطط شغلها وتوقيت شغلها ، والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف ، وذلك لتأثير هذا الأمر بوضوح على أسباب الصراع والنزاع الوظيفي بين أفراد العائلة داخل العائلة وخارجها .

كذلك لا بد من معرفة أهمية تنظيم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين المهنيين في تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، على أن يراعى في ذلك مايلي :

أ - أن يكون الخبير أو الاستشاري متخصصاً وصاحب خبرة مهنية في مجال عمله الى جانب معارف متنوعة في أنشطة وخصائص الشركة العائلية .

ب -أن يكون شبه متفرغ أو مقيم في الشركة العائلية وخاصة إذا كانت أعباء مهامه تستوعب إمكانياته

المبحث الثالث : إستراتيجية البقاء في الشركات العائلية

عندما تنشأ الشركة أو العمل لأول مرة فنادرا ما يتم التفكير فيها كعمل أو كشركة عائلية ، ذلك أنها تكون تعبيراً عن رغبة صاحبها في الاستقلال ، والذي ينظر إليها باعتبارها " شركته" أو " عمله " وتكون العائلة في ذلك الوقت في "الخلفية " بالرغم من كونها مصدراً للدعم وللموظفين ، وبمرور الوقت يبدأ صاحب العمل في التفكير في ترك عمله أو شركته لأبنائه كتركة أو ارث ، ويبدأ هذا الحلم في التحول إلى حقيقة مع بداية دخول الأبناء في مرحلة الشباب وسؤالهم عن الأعمال ، بل وبداية عملهم فيها لبعض الوقت ، ومع تقدم صاحب العمل في العمر يدخل هذا الحلم في إطار أكثر واقعية ، ولكن قد يكون هناك صعوبة لبلوغه، وبالتالي لا بد من التساؤل عن السر وراء رغبة أصحاب العمل في نقل أعمالهم العائلية إلى أولادهم ، وللإجابة على ذلك نجد أن الأعمال العائلية ذات فائدة كبيرة للعائلة ، فأصحاب الأعمال يشعرون أنه بدخول أبنائهم إلى العمل فان بإمكانهم الاستمتاع بفرصة أكبر من الحرية والنمو ، أو ينظرون إلى العمل العائلي باعتباره طريقاً لضمان استمرارية تقاليد العائلة وارث العمل .[1]

وتتميز الأعمال العائلية بالصفات التالية :[2]

[1] – د. عبد الرحمن توفيق ، الشركات العائلية الازدهار والانهيار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك ، القاهرة ، 2004 ، ص 37-38

[2] – لمزيد من المعلومات يمكن مراجعة :

1 - الإحساس بكيان وكبرياء العائلة .

2 - أن يكون هناك تفاعل واهتمامات مشتركة للعائلة .

3 - إتاحة الفرصة لتنمية قيادات عائلية في المستقبل .

4 - ترك آثار واضحة عن قوة العائلة عندما تعمل سوياً .

5 - ضمان الحصول على فرص في مجالات أخرى .

6 - فرصة لتعميق العلاقات الإنسانية .

7 - وجود مبرر لبدء تطوير خطط وأهداف العمل .

8 - إتاحة فرصة تعليمية عظيمة للعائلة للتلاقي والعمل مع نوعيات مختلفة من البشر .

9 - إتاحة الفرصة للتأكيد على قيمة التضحية والادخار والاستثمار والمخاطرة .

وأياً كانت الأسباب فان الرغبة لتناقل الأعمال بين العائلة تفرض نفسها بقوة ، فآلاف العائلات تلجأ إلى حضور الندوات والمحاضرات عن نجاح الشركات العائلية وأهميتها الاقتصادية ، حيث أن هذه الأعمال كما تعود بالنفع على العائلة فإنها تعود بالنفع كذلك على المجتمع ، فتبعاً لإدارة الأعمال الصغيرة

- John L. Teall ، Family Limited Partnerships and control discounts ، Financial Services Review (16) ، 2007 ، pp 155-157
- Roberto Barontini ، The Effect of Family Control on Firm Value and Performance : Evidence from Continental Europe ، European Financial Management ، Vol 12 ، No . 5. 2006 ، 689-690

بالولايات المتحدة فان حوالي أربعة ملايين مشروع صغير تمنح حوالي نصف عدد الوظائف المقدرة بحوالي ثمانية وثمانون مليون وظيفة ، كما تقدم ثلثي فرص العمل الجديدة ، وفي دراسات أخرى وجد أن الشركات الصغيرة تقوم بتشغيل النساء والشباب وكبار السن والموظفين ، بعض الوقت ، وهو ما تقوم به غالبية الأعمال العائلية ، فهي ليست بالنهاية سوى أعمال صغيرة ، ونادراً ما تتخلى الأعمال العائلية عن موظفيها ، فالعائلات المالكة تمتلك نظرة مسؤولة تجاه مجتمعها ، ذلك أن أعضاءها هم أعضاء في مجالس إدارات اللجان والجمعيات الخيرية والمستشفيات والمدارس ، وغالباً ما تستثمر أموالها من أجل تحقيق نتائج على المدى البعيد ، مما يجعلها غير مهتمة بالنتائج القريبة التي غالباً ما تقلق العديد من أصحاب الشركات العامة، بالإضافة لذلك فان الشركات العائلية تمثل نموذجاً حياً للملكية الخاصة من الناحية الاقتصادية ومبدأ التعددية من الناحية السياسية بالإضافة للمبادئ الاجتماعية للعائلة ، وكما قال الكاتب الانجليزي ادموند باركيه " إن قوة الاحتفاظ بالملكية داخل العائلة تعد واحدة من أهم النقاط التي ترتبط بالعائلة ، وذلك بالإضافة إلى دورها الحيوي في المحافظة على المجتمع ذاته "

من هنا نجد أن للشركات العائلية دوراً هاماً و بارز في النشاط الاقتصادي العالمي ، نتيجة للمزايا العديدة التي تتمتع بها الشركات العديدة :

1- قدرة أكبر على التصرف الإداري .

2- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الكثير من الشكليات والتعقيدات التي تنطوي عليها الأنظمة واللوائح.

3 -حصر العائدات والأرباح على أفراد العائلة مما يقوي من مركزهم المالي .

4 -وجود حافز خاص والذي يتمثل في البقاء واستمرار العائلة .

5 -الوضع الاجتماعي المميز التي توفره هذه الشركات لأصحابها .

وبالنظر إلى هذه المميزات وبعض المميزات الأخرى : مثل تحقيق هذه الشركات لأرباح مرتفعة مع ارتفاع نمو الأصول والعائد على رأس المال ، نجد أن أصحاب رؤوس الأموال أكثر حرصاً على استمراريتها لما تحققه لهم من مكاسب .

وبالمقابل هناك عدد من التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات العائلية ، حيث إن العديد من الأعمال العائلية هي أعمال خاصة وصغيرة تفتقر إلى القدرات المالية أو مهارات فريق العمل في الاهتمامات الكبيرة حيث تفتقر الشركات العائلية إلى الاعتمادات الضرورية وخبرات السوق بالإضافة إلى افتقار العمق الإداري ومما يزيد من حدة المشكلات العائلية تنافس الأقارب أو صراع الأجيال ، ويمكن إجمال هذه التحديات في ثلاثة مجموعات رئيسية :[1]

أ- تحديات داخلية وهي :

أولاً : مشكلة انتقال الرئاسة بعد وفاة المؤسس وما يرافقها من التقسيم لتركة المؤسس وتغيير نمط الملكية العائلية والصراع على السلطة والإدارة وقضية الخلافة الإدارية

1- - Henry Wai – Chung Yeung ، Limits to the Growth of Family – Owned Business ? The Case of Chinese Transitional Corporations from Hong Kong ، Family business Review ، Vol XIII ، no 1، March ، 2000، Family Firm Institute ، Inc ، pp 55

ما يكاد الموت يغيب المؤسس حتى يسارع جيل الورثة إلى تقسيم الشركة أو حتى توزيع التركة وإلغاء الشركة وذلك بسبب خلافات فيما بينهم أو ربما وجود عدم الثقة ، وكل ذلك يعود من وجهة نظر البعض إلى أن المؤسسين اهتموا بإنجاح الشركات دون الاهتمام بتنشئة جيل القيادة التالي وذلك يعني عدم العناية بالإدارة وبنائها وجعلها في مستوى تنظيمي قوي يستطيع أن يقف أمام الانهيارات والتيارات السلبية وهذه فرصة لأن يكون اهتمام بأمر هام جداً وهو العمل على إيجاد تنظيم إداري داخلي ترتكز عليه تلك الشركات بحيث لا تتأثر بالخلافات الشخصية عند انتقال الملكية إلى الجيل التالي .[1]

إن الهدف الأساسي للشركات العائلية يتمثل في إدراك أن سلوك هذه الشركات مبني على التفاعل بين نظامين فرعيين هما العائلة والشركة وأثرهما على الموجودين في نظمهما ، فقد تثير هذه العلاقات المتبادلة التوتر والاضطراب نظراً لأن العائلة والشركة كليهما نظامان فريدان يتسمان بتضارب الأهداف والحاجات ، وبالتالي نجد أن أعضاء العائلة الموجودين ضمن أعضاء العائلة الموجودين ضمن ملكية أو إدارة الشركة يتصرفون عادة بطريقة تختلف عن الأساليب العامة للسلوك التنظيمي ويرتكز الجدل هنا حول أن العلاقة العائلية القوية بين الموظفين تؤثر على طريقة صياغة القرار الخاص بالشركة ، كما يحفز ظهور الصراعات المرتبطة بقوة العائلة وانعدام الخبرة والمهارة وبالتالي تتمثل أحد المشاكل الرئيسية للشركات العائلية في ارتباطها مع خلافة قيادة الشركة ، وإيجاد الخلفاء المؤهلين لذلك اعتبرت خلافة قيادة الشركة متغيراً هاماً لاستيعاب العمليات التنظيمية باعتبار أن الخلافة

---

[1] – مانفيرد كيتس دي فرايس ، الشركات العائلية من منظور نفسي ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2008 ، ص13

تتبعها العديد من التغيرات داخل الشركة ، حيث أن نسب نجاح وفشل المدير التنفيذي ترتبط بمن في الشركة عادة .[1]

تعتبر الخلافة في الشركات العائلية عملية متعددة المراحل تبدأ بدخول الورثة للشركة مقدمين تأثيرات ستمتد لأبعد من اللحظة التي ينمو فيها الخلفاء القياديون للشركة وبالتالي هناك ثلاثة أوجه هامة في هذه العملية :

أولاً : العملية التشاركية التي يخضع لها الخلفاء في العائلة والتي يحضرون لتولي القيادة من خلالها .[2]

ثانياً : الواقع البيولوجي للآباء وسلالتهم التي تتباين بحسب العمر والخبرة العملية ولكنها توجد بروابط الدم وبالتجربة العائلية المشتركة .[3]

ثالثاً : دور التكيف المشترك بين مؤسس الشركة والجيل القادم من أعضاء العائلة وعليه فان التطور المستمر لكلا الجيلين يعتبر مفتاحاً لفهم عملية الخلافة ، وتبدو بالتالي قيادة الشركة على أنها علاقة تفاعلية بين رئيس الشركة والبيئة التنظيمية والاجتماعية المحيطة به ، حيث أنه من الممكن حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة من خلال تطوير مهارات رؤساء الشركات

1- Katiuska Cabrera – Suarez ، Leadership transfer and the Successor's development in the family firm ، The Leadership Quarterly ، 2004 Elsevier Inc . pp 72-74

2- Longenecker ،J،G& Schoen ، J.E. (2000) ، Management Succession in the Family Business . Journal of small Business Management ، 16 (3) ، pp 1-6

3- Churcholl، N.C، &، Hatten ،2002، Non market – based transfer of wealth and power : A research framework for Family Business > American Journal of small Business ، 12 ، pp 54-66

وتطبيق فعال لهذه المهارات بحيث تستند على المعرفة[1] وأما فيما يتعلق بحل المشكلات الخاصة بقيادة الشركة ينبغي توفر معرفة كافية للنواحي التالية:[2]

أ - موضوع المهمة الموجودة بين أيدينا .

ب - المؤسسة .

ت - طبيعة الناس الذين يتم التعامل معهم .

وتظهر قضية الحصول على معرفة معينة خلال عمليات التعامل الغير رسمية داخل وخارج المؤسسة إلى جانب التعاون الاجتماعي في العمليات الإستراتيجية الرسمية وهكذا يركز جميع الخبراء على أهمية تدريب الناس من منظور خبرة عملية فالمعرفة والمهارات تتطور من خلال الخبرة وقد تظهر أنواع معينة من الخبرات العملية فائدة معينة تتضمن :[3]

1 - المهام الوظيفية التي تعرض الشخص لحل مشاكل وتحديات جديدة من نوعها.

4- Handler ، W.C(2003) ، Managing the Family Firm Succession process : The next – generation family member's experience . UMI ، Dissertation Services

5- Holt – Larsen ، H (2000)، In search of management development in Europe : From self – fulfilling prophecies to organizational competence ، International Journal of Human Resource Management ، 7(3)، 657-676

6- Mumford ،M،D، Zaccaro،S.J، Hardings، F.DJacobs ،T.O ، & Fleishman .E.A. (2000) . Leadership skills for a Changing world : Solving complex social problems : The Leadership Quarterly ، 11(1) ، 11-35

2 -الإشراف.

3 -التدريب المناسب .

4 -الاطلاع على الخبرات المرتبطة بحل المشاكل .

وبالتالي فان الخبرات التدريبية التي يتلقاها الوريث ، إلى جانب العملية التعليمية سوف تؤثر على درجة تطوره ليصبح رئيساً للشركة وعلى نجاح تلك العملية ، وفي الحقيقة يمكن اعتبار هذه العوامل بأنها مؤثرات هامة على الخبرة التدريبية وبالتالي سيكون التدريب الأكاديمي أداة معينة لتوفير مجموعة من الخبرات النظامية لتحفيز الحصول على معرفة معينة ومهارات لحل المشاكل وأخرى متعلقة بالنظم داخل الشركة ، كما ينصح الورثة ضمن العائلة بالحصول على الخبرة العملية المطلوبة خارج نطاق الشركة العائلية قبل شغل منصب رئيس الشركة بحيث تقيم القدرات المتوفرة لدى الوريث بموضوعية أكبر كما أن وجود الأمور المتعلقة بالتطور الشخصي مثل الثقة بالنفس وتحقيق النجاح خارج نطاق الشركة يجعل من الوريث مسؤولاً تنفيذياً منافساً يملك نظرة أعمق للأمور . بالإضافة لذلك يعتبر الجانب المتعلق بشغل وظائف صغيرة خلال الصيف بمثابة خبرة قيمة تشجع الوريث على الحصول على معرفة أولية للشركة وبذلك يصبح مطلعاً على طبيعة عمل الشركة وموظفيها بشكل أكبر إلى جانب تنامي القدرة لديه لتطوير قدرات معينة تعتبر ضرورية للشركة .[1]

1- Mumford ،M،D، Marks ، M، Connelly ، M.S، Zaccaro،S.J،&Reiter- Palmon ، R. 2000) . Development of Leadership skills : Experience and Timing . The Leadership Quarterly ، 11(1) ، 87-114

وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تطوير مهارات قيادة الشركة بالحصول على التعليم الكافي ودرجة من المشاركة الكافية لتمكين القادة الجدد للشركة من إحكام القبضة على النماذج والقوانين والرؤية الهادفة لدى الشركة وفي هذا السياق من الممكن أن تختلف عملية تطوير الوريث الموجود لدى الشركات العائلية ولتطوير القدرات القيادية ، ومن الضروري بالنسبة للورثة أن يحصلوا على التدريب اللازم قبل الانضمام للشركة إلى جانب الاستمرار في هذا التدريب داخل شركتهم ولذلك تحفز عملية تطور تولي مسؤولية الشركة والتي يتم من خلالها القيام بمهام تتميز بمشاكل وتحديات جديدة لإدارة الوظيفة والعمل مع أصحاب العلاقة التنظيميين وتطوير المهارات القيادية أيضاً .

وبالتالي تستلزم عملية تطوير القيادة في المؤسسات تعيين قادة متحمسين لحل المشاكل التي قد يستطيعون حلها الآن والحصول على المساعدة من الأفراد الذين يملكون تركيبة إدراكية متطورة . ففي الشركة العائلية يتحدد دور الورثة من خلال تشكيل بنية تساعد على اكتساب الخبرة .[1]

وبالتالي فان تكلفة تجنب الصراع غالية جداً لما ينتج عنه من فقدان الثقة وتجنب للصراحة ورفع لمستوى التوترات ، لذلك على العائلة أن تعي أن العمل لأجل مستقبل العائلة والمؤسسة يفرض القيام بتغييرات والوقوع في أخطاء

1- Barash، J.a، Ganitsky، J.B، Carson، J.a. &Doochin، B، A. (2003)، Entry of the next generation : Strategic Challenge for Family Business ، Journal of Small Business Management ، 26، pp 49-56

ومواجهات غير مرغوبة ، ولكن من السهل الالتفاف حول المشاكل على أساس أن المستقبل كفيل بحلها ولكن ليس هناك ما يضمن هذا الأمر ، ونورد عاقبة الصراعات الدائرة كما يراها مانفردفرايس : (عادة ما يفترق الأخوة ويختار كل منهم طريقاً له في الحياة ، فتخمد الحزازات والأحقاد إلا في حالة الانضمام للعمل في المؤسسة العائلية حيث يؤدي الاحتكاك المستمر إلى الإبقاء على النار مستعرة وخاصة بوجود الآباء فيها فيدور أفراد العائلة في دائرة الصراعات .

يعمل تطوير الاتفاقات العائلية ، وسياسات المؤسسة ، والمهن ونظم التوريث على تفادي الصراعات ، حين تشتد المنافسة العائلية وتؤدي إلى استبعاد الفرد من المؤسسة أو تقسيم المؤسسة أو حتى بيعها وبالتالي يأتي دور كبار السن في العائلة في حل النزاعات ، وإلا فتستمر النزاعات وتفقد الأجيال القادمة الرغبة في المؤسسة .[1]

ثانياً : تعاقب الأجيال :

إن تفهم تأثير دورة الحياة العائلية على المهن في المؤسسة العائلية أمر ضروري لسببين :

السبب الأول : لتقييم تأثير قوى الحياة على كل ما يتعلق بالمهن في المؤسسة العائلية ، فولادة طفل تعني موظفاً محتملاً بينما يشكل تقدم السن مؤشراً للتقاعد والوفاة وبالتالي للخلافة الإدارية .

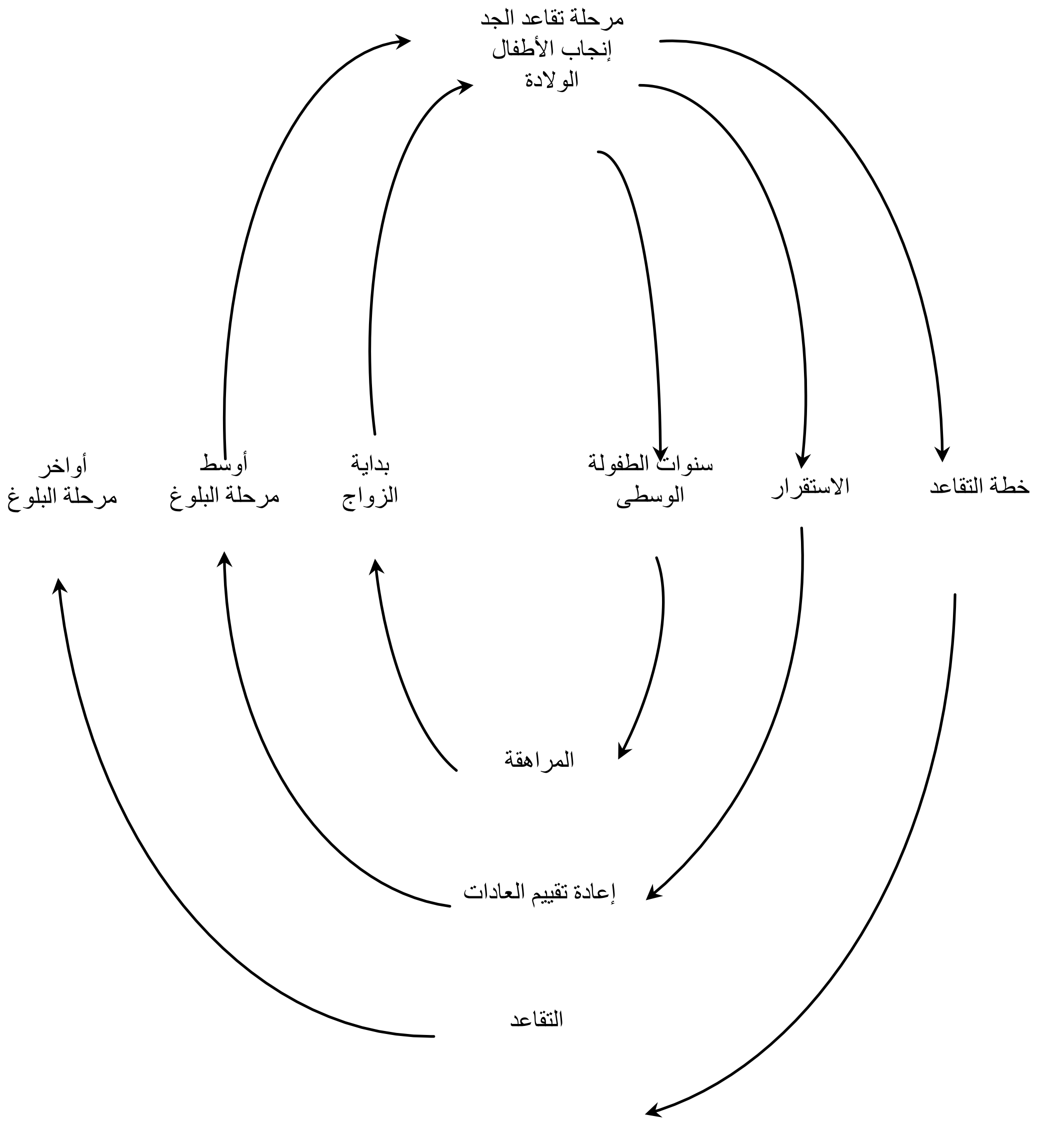
- M . F. R. Kets de vries. Family business، op.cit، pp 442

السبب الثاني : لمعرفة ما تعانيه العائلات من صعوبة في طـرح ومناقشـة الخلافـة ، لأنه حينما يعجز الأب والابن عن حل خلافاتهما الناتجة عـن مـرور الابن بمرحلة المراهقة فان هذه الخلافات تنتقل معهما إلى المؤسسـة العائلية .[1]

إن أحد التحديات التي تواجهها جميع العـائلات هـي التخطـيط الإداري للخلافة ، حيث يواجه الجيل الأكبر من مرحلة التقاعد بيـنما يمـر الأبنـاء بمرحلـة منتصف العمر والأحفاد ، حيـث يبـدؤون في مرحلـة البلـوغ ، تتصـارع الأجيـال الثلاثة وفي الأذهان سؤال واحد ؟ من أنا وماذا تعني المؤسسة العائليـة في حيـاتي ؟ يزيد احتمال قيـام الصرـاعات عنـد بقـاء أفـراد العائلـة لمـدة طويلـة في مناصـبهم كإداريين، ومساهمين وأعضاء مجلس إدارة ، وعادة ما تكون مدة البقـاء في منصـب الرئيس في مؤسسة عائلية أطول بثلاثة أضعاف من المـدة في مؤسسـة تجاريـة ، لـذا تتأثر المؤسسة العائلية تأثيراً كبيراً بما قام به المؤسس على مدى السنين .[2]

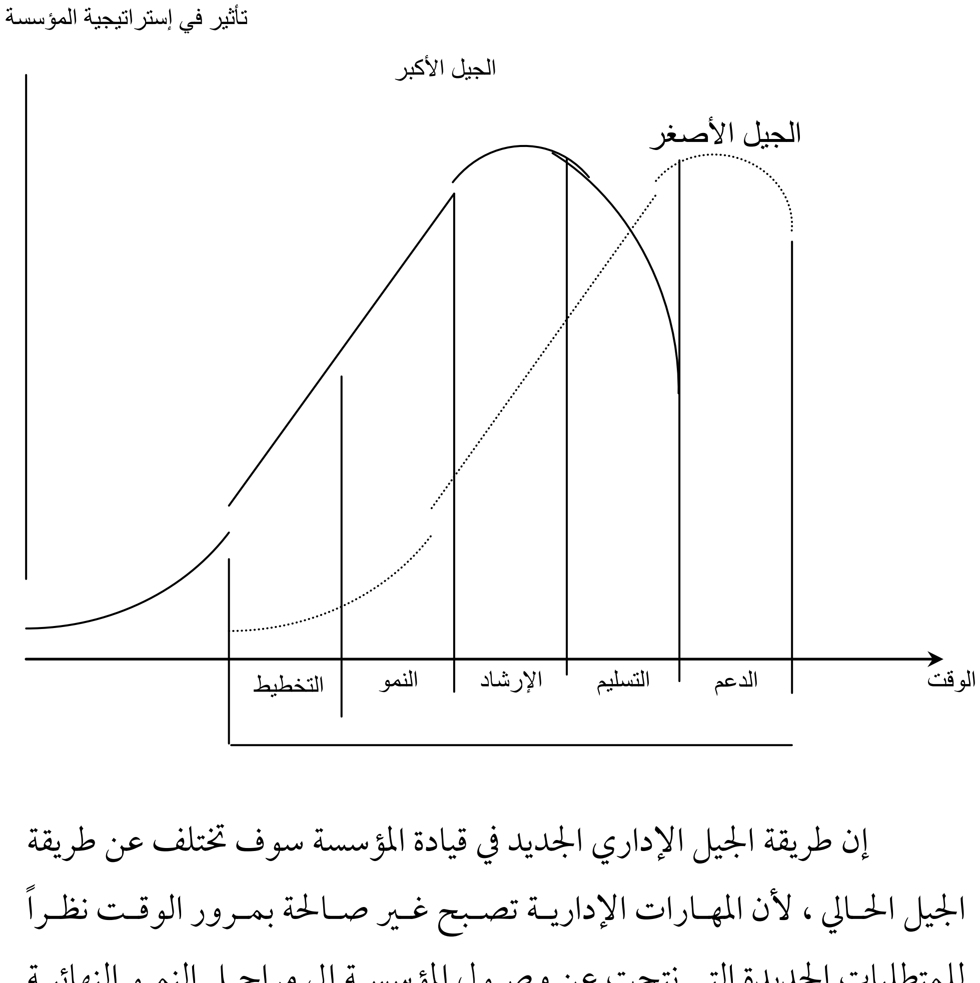
3-Combrinck _ Graham ، The developmental Model of Family Systems ، Family Process ، June ، 2000 M . F. R. Kets de vries. Family business، op.cit، pp 44

2 – راندل كورك وجون وارد ، ترجمة ترجمة دعد العسلي ، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، الدار العربية للعلوم ، لبنان ، 2004 ، ص 95-96



دورة حـياة العـائلة

أما الشكل التالي فانه يوضح تقاطع دورة حياة جيلين في مؤسسة عائلية وانتقال الجيل الأكبر عبر المراحل التالية : تخطيط الإستراتيجية وتنمية المؤسسة ، والاهتمام بالخلافة ، وتسليم ودعم انتقال السلطة ، تحمل كل مرحلة من المراحل إمكانية لتفجر الصراعات إذا أراد أحد الجيلين وقفها أو تأخيرها .[1]



إن طريقة الجيل الإداري الجديد في قيادة المؤسسة سوف تختلف عن طريقة الجيل الحالي ، لأن المهارات الإدارية تصبح غير صالحة بمرور الوقت نظراً للمتطلبات الجديدة التي نتجت عن وصول المؤسسة إلى مراحل النمو النهائية

[1] – ترجمة دعد العسلي ، مرجع سابق ، ص97

وعوامل السوق الديناميكية ، ونمو العائلة ، وتغيرات الأسواق العائلية ، وقيم الموظفين الجديدة ، والتغيرات التكنولوجية واحتدام المنافسة .

عادة ما يضطر المدير العام في المؤسسة العائلية إلى التعامل مع تأثيرات العائلة ، وبالتالي عند التخطيط للخلافة يجب تفهم مسؤوليات الجيل الأكبر من مدراء وقادة بطريقة موضوعية ، وكذلك تفهم التغيرات التي ستطرأ على هذه المسؤوليات مستقبلاً .

وبالتالي تعمل خطة المؤسسة العائلية على تحديد المهام الإدارية التي ستحتاج إليها في المستقبل . يصف فتزبرغ الأدوار الثلاثة الأساسية التي تقوم بها الإدارة العليا التعامل مع الأفراد ، توصيل معلومات واتخاذ القرار حيث يطبق هيكلية فتزبرغ للمؤسسات الكبيرة على المؤسسة العائلية لتوضيح المهام الإدارية المحتملة للجيل القادم ، ومما يجدر بالملاحظة أنه يجب تدريب جميع أفراد الفريق الذين يتحملون المسؤولية الإدارية .[1]

أنشطة إدارة وقيادة المؤسسة العائلية	
التعامل مع الأفراد	سياق المؤسسة العائلية
الرئيس	رئيس الشرف في المؤسسة والعائلة
قائد	تنظيم وتوظيف الإداريين – تشجيع الموظفين المنتمين وغير المنتمين للعائلة – العمل مع مجلس العائلة والإدارة

1- H. Mintzberg ، HBR classics ، The Manager's job : Folklore and Fact ، Harvard business Review ، April ، pp 63

صلة الوصل	بناء الالتزام العائلي نحو المؤسسة _ العمل داخل المؤسسة _ صلة الوصل بين التجمعات داخل العائلة _ بناء العلاقات مع العملاء
أدوار توصيل المعلومات	
المراقبة	مراقبة المحيط الخارجي _ الحفاظ على التواصل بين أفراد العائلة _ مراقبة الموظفين
توصيل المعلومات	توصيل معلومات متعلقة بالعمل _ توضيح معلومات العائلة _ تعزيز قيم ورؤيا العائلة _ تمثيل المؤسسة أمام العائلة وبالعكس
الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات	
واضع الخطط للمؤسسة	التفكير الاستراتيجي ووضع الصيغ _ عملية إحياء المؤسسة أثناء انتقال الأجيال
كيفية التعامل مع المشاكل	التعامل مع النزاعات والمشاكل في المؤسسة _ إعادة صياغة خطط المؤسسة
تخصيص الموارد	تخصيص الموارد والاهتمام بالتعويضات والأرباح والاستثمارات
دور المفاوض	القيام بالتفاوض حول الإجماع العائلي _ حل النزاعات المتعلقة بالعائلة والمؤسسة

يعتبر الاهتمام بتطوير القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المستقبل بمشاركة من أفراد الجيل الجديد أمراً هاماً ، وذلك لأن الجيل الجديد يعمل على إحداث خطة تطوير شخصية واقعية لا تكون مجرد نسخة عن ممارسات الإدارة الحالية .

ثالثاً : الفصل بين أدوار الإدارة والملكية

يؤدي تزايد عدد المالكين إلى احتمال بأن عدداً كبيراً منهم لن يعمل في المؤسسة ، ويؤدي الفصل بين أدوار الإدارة والملكية إلى تغيير جذري في اتخاذ القرارات في المؤسسة ، مما يحتم بالضرورة إيجاد صورة رسمية للنقاشات الإدارية واتخاذ القرارات ، لأن ما يراه الإداري والمالك من نتيجة ايجابية للاستثمار على مهنته وملكيته ، لن يسر لها ابن عمه الذي لا يعمل بالمؤسسة والذي ستقتطع أرباحه لمدة سنتين لأجل تنمية المؤسسة ، يتزامن مرور العائلة في مراحل دورة الحياة مع تزايد عدد أفرادها والفصل بين أدوار الملكية والإدارة ، وبالتالي تشكل هذه الأمور المتعلقة بالملكية والتحديات التي تواجه المؤسسة وبالتالي البرامج التي تحتاج المؤسسة إلى تطويرها .[1]

وتتغير صفات مجموعة المالكين من أفراد العائلة بطرق متعددة :

- بتغير مستوى تبادل المعلومات .
- بتغير نسبة أفراد العائلة العاملين بالمؤسسة .
- بتغير مستوى خبرة العائلة فيما يتعلق بالمؤسسة .
- بتغير الصلات بين أفراد العائلة .
- بتغير علاقة أفراد العائلة بالمؤسس .

1- James J. Chrisman ، Pramodita Sharma ، Family influences on Firms : An Introduction ، Journal of Business Research ، 60 (2007) ، 1006-1010

- بتغير درجة تركيز الثروة .

- بتغير تركيز الملكية .

- تعتبر المواصفات السابقة قليلة الأهمية بالنسبة للتشكيليين : إدارة المالك والشراكة العائلية ، وبالتالي تكون علاقة الإدارة والملكية وثيقة في عدة تشكيلات وقد تصل إلى حد التطابق ، وتحتاج العائلة إلى أنظمة متوقعة للملكية لمعالجة أمور مثل نقص المعلومات الدقيقة لدى أفرادها ولحل النزاعات بينهم .

- يوضح الجدول التالي مواصفات الملكية والحاجة المتغيرة إلى نظم الملكية ، كما يوضح الحاجة إلى نظم الملكية لدى التشكيلات بعد مرحلة إدارة المالك ، وينتج عن قوى الملكية الثلاث خليط من الأشخاص والمشاكل التي تحتاج إلى الخطط والأنظمة ، وفيما يلي أربع خطط أو أنظمة أساسية :

1 - التعليم المتعلق بالملكية .

2 - اتفاقات الملكية .

3 - الخطط المتعلقة بجميع الموجودات والديون .

4 - التصميم العام للتحكم .

ويوضح الشكل التالي التحديات والأنظمة والمواضيع التقليدية التي تتعلق بالملكية في تشكيلاتها المختلفة .

مواضيع تتعلق بالملكية	ن	ت	ش أ	ش ع	أ م	تحديات الملكية	أنظمة الملكية
مستوى مشاركة المعلومات						عدم دقة المعلومات	شبكة العائلة / التحكم
الفصل بين الملكية والإدارة						نسبة أفراد العائلة الموظفين في المؤسسة	اتفاقات العائلة / التحكم
مستوى خبرة العائلة في عمل المؤسسة						درجة التعقيد لدى العائلة والمؤسسة	تعليم العائلة
الاتصالات على مستوى العائلة المؤسسة						التركيز المتزايد على الزواج / العائلة / الأصهار	أنشطةالعائلة الاجتماعية
العلاقة مع المؤسس						التزام ضعيف نحو قيم المؤسسة	دراسة ثقافة المؤسسة
تركيز الثروة						ضعف التزام المالكين	خطة لاستعادة الأسهم
تركيز الملكية						توزيع المالكين	خطط عقارية

المصدر [1]

1- M.H . Morris ، R.o. Williams ، J.a .Allen and R.a. Avila ، correlates of success in Family business transition ، Journal of business venturing ، 2000 ، pp 385-401

مفتاح الجدول : الحاجة إلى نظم الملكية

عادل		متوسط	مـــنخفض

تشكيلات الملكية

أم = إدارة المالك

ش ع = شراكة عائلية

ش أ = شراكة أخوية

ت = تعاون

ن = نقابة عائلية

إن نظم تعليم الملكية ولقاءات مجلس الإدارة أو العائلة تشكل إطارا للتواصل حول المواضيع الحساسة لبناء ثقافة عائلية ، وتشجع مفاهيم التخطيط المتوازي على التواصل لأنه يؤدي إلى خطة إستراتيجية تدمج القيم والآمال العائلية. وبالتالي نجد أنه لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية .[1]

1 - كيف نخطط لعملية انتقال السلطة أو الإدارة من جيل إلى جيل ، بدلاً من توجيه الاهتمام والجهد للبحث عن بناء أو إعداد الخليفة الوحيد أو الوريث الرئيسي للمرحلة التالية ؟

[1] – د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص272

2 - كيف نقلل من احتمالات الصدام والنزاع ويخفف من أسباب خلق ونمو القلق والتوتر في مناخ العمل في الشركات العائلية مع اقتراب انتقال السلطة أو الإدارة من جيل إلى جيل آخر في الشركات العائلية وبعد انتقالها .

3 - كيف يصبح نقل السلطة أو الإدارة في الشركات العائلية من جيل إلى جيل عملية طبيعية تتم بصورة إنسانية دون تأثيرات وتوابع سلبية على العلاقات بين أفراد العائلة سواء على محيط العائلة أو داخل الشركة العائلية .

رابعاً : ضعف التخطيط الاستراتيجي

تصل جميع الشركات العائلية إلى مفترق الطرق عندما تظهر إلى الوجود القرارات الرئيسية المتعلقة بمستقبل الشركة ، أو بثروات الملاك ، أو بعملية نقل السلطة من جيل إلى آخر في العائلة ، أو بدور العائلة في إدارة شركتها ، لذلك ينبغي أن تحظى هذه القضايا بالتخطيط المتقن من قبل العائلة ، فأفراد العائلة لا يستطيعون استكمال خطط التمويل الشخصي لهم بمعزل عن التخطيط لمستقبل الشركة ، ومن الصعب القيام بالتخطيط الاستراتيجي للشركة دون معرفة الفرد الذي سيقود الشركة في الجيل التالي ، وبدون معرفة الاحتياجات الحالية لملاك الشركة ، ولا يمكن اختيار الخليفة (القائد) القادم للشركة دون التعرف على الإستراتيجية المستقبلية للشركة ، ودون التعرف على خطط القائد الحالي للشركة بخصوص المستقبل ، والأهم من ذلك كله هو أن الخطط المتعلقة بهذه القضايا لا يمكن الاتفاق عليها دون وجود نوع من النوايا الحسنة والالتزام العائلي تجاه الشركة ، ويدرك العديد من أصحاب الشركات العائلية حاجتهم إلى وجود مثل هذه الخطط المتشابكة عندما يقتربون من مرحلة التقاعد ، فعند هذه المرحلة يبدؤون

في التساؤل : ما الذي يجب أن أفعله لشركة العائلة ؟ هل يجب أن نضخ المزيد من الأموال من أجل تأمين مستقبل الشركة ؟ هل يجب أن نفكر في بيع الشركة أو اندماجها مع شركة أخرى ؟ مالذي يريده أبناؤنا ؟ ما درجة التزام الجيل التالي وحرصه على بقاء الشركة في حوزة العائلة ؟ وما درجة استيعابهم وإدراكهم لمعنى استمرار الشركة في حوزة العائلة مستقبلاً ؟

عند هذه المرحلة يقوم معظم الآباء بدعوة الجيل التالي للاشتراك في عملية التخطيط ؟ وقد يؤدي ذلك إلى بدء سلسلة من الاجتماعات العائلية التي تنشأ نتيجة التغيير الذي طرأ على حاجات ومتطلبات العائلة . وكلما بادرت العائلة بالتخطيط للمستقبل ، انخفضت احتمالات تعرضها أو اضطراها للبيع المفاجئ للشركة أو تصفيتها أو لحدوث تغيير مربك وغير مخطط في قيادة الشركة .[1]

وبالتالي فانه من الضروري أن تقوم الشركات العائلية بالتحضير لاجتماعات مجلس العائلة حيث تقوم بدور تنظيمي وتخطيطي في العائلة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة الحصول على بيانات عن الجوانب المالية والفنية للشركات العائلية ، وتتيح اجتماعات مجلس العائلة أيضاً تلاقي أفراد العائلة لبحث ومناقشة القيم ، والسياسات ، والاتجاهات المستقبلية للعائلة ، بالإضافة إلى ذلك ، فان الاجتماعات المنتظمة لمجلس العائلة تسهم في بناء شخصية العائلة ، والقواعد ، والأدوار العائلية المختلفة ، ذلك أن وجود نظام للمعتقدات المشتركة لأفراد العائلة

[1] – د. عمرو علاء الدين زيدان ، اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004 ، ص 44- 45

(من نحن ؟ وماذا نعمل ؟) تؤدي إلى خلق الروابط العائلية التي تحافظ على وحدة العائلة في الأزمات والصراعات ، ومراحل التغيير ، ولاشك أن كلا من الملتقيات واجتماعات المجالس العائلية تساعد على تحسين هذه الروابط العائلية .[1]

وبالتالي فان من أهم مزايا تنظيم المجالس العائلية مايلي :[2]

1 -استيعاب قيم وتقاليد العائلة المؤسسة للشركة ولالتزام العائلة تجاه الشركة عبر الأجيال المتعاقبة من الملاك .

2 -الاحترام العميق لتاريخ العائلة ودورها في تأسيس الشركة وفي الحفاظ على الاستراتيجيات التنافسية الناجحة التي تمارسها على مدار السنين .

3 -تفهم خطط نقل ملكية الشركة وخطة توزيع الميراث الشرعي للعائلة ومدى الحاجة إلى السيطرة والمرونة التنظيمية .

4 -التعريف المستمر بطبيعة مشاركة أفراد العائلة في الشركة ، وهذا يعد من الأمور التي تحمل أهمية خاصة لأفراد الجيل التالي ، والذين لا يرغبون في العمل الدائم بالشركة ويكتفون بالإسهام في هذا العمل بطريقة أو بأخرى ، لذلك قد يكون من المناسب أن يمنحوا فرصة المشاركة في الأعمال الخيرية للعائلة وخدمة المجتمع ، وتوضيح ما لهذه الأعمال من قيمة للشركة ولتدعيم مركز العائلة في المجتمع .

2- Hilburt – Davis ، J. and W.G.Dyer،jr.Consulting to Family Business : A Practical guide to contracting ، Assessment ، And Implementation ، San Franscico ، Jossey – Bass،2003، pp 115-116

3-Poza ، E. family business ، Ohio ، South – Western ، Managerial practices that support entrepreneurship and Continued growth ، 2004 ، pp 339-345

5 -تقديم العون لأفراد العائلة حيث يمكن للمجلس أن يكون مرجعاً رئيسياً لهم.

6 -تقديم آليات وأساليب حل المشكلات والصراعات العائلية بصورة مستمرة ، وكذلك صياغة خطة واضحة لنقل السلطة من جيل إلى جيل في العائلة ووضع خطة لاستمرارية الشركة .

7 -مراجعة وتقييم العائد على استثمارات العائلة في الشركة ، وإضفاء الشرعية على أية ملاحظات يبديها حملة الأسهم عن أسلوب إدارة الشركة .

8 -وضع الأولويات الخاصة بأفراد العائلة أمام مجلس إدارة الشركة ، والذي يتحمل مسؤولية التوفيق بين أولويات ورغبات العائلة وبين الأهداف الإستراتيجية للشركة .

ب- : تحديات البيئة المحلية وأهمها :

- انخفاض حجم الإنفاق الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية

- تطبيق الأنظمة الاقتصادية الجديدة والانتقال إلى اقتصاد السوق في بعض الدول العربية .

مع الإشارة إلى أن هذه التحديات تختلف من دولة إلى أخرى حسب طبيعة النظام الاقتصادي القائم والدور الملقى على عاتق القطاع الخاص حيث يزداد هذا العبء بشكل كبير في الدول التي تنتقل حالياً من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد

السوق ، وبالتالي تقوم بتخفيض الإنفاق الاستثماري في الموازنة العامة الذي كان يوجه للقطاع الاقتصادي والاكتفاء بتمويل مشاريع البنية التحتية فقط .

ج- تحديات عصر العولمة وتضم

نظام اقتصادي عالمي جديد تزول من خلاله كافة صور الحماية والدعم والاحتكار ويتم الانتقال إلى الأسواق المفتوحة وحرية التجارة بفعل اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وسيادة اقتصاد السوق.

- قيام الكيانات الكبرى القائمة على المصالح المشتركة ، بدلاً من المصالح السياسية أو الأيدلوجية المشتركة . حيث أن الشركات العائلية ستتأثر ببعض المخاطر الخارجية التي تهدد مستقبل الشركات العائلية وغير العائلية بما يشهده العالم من زحف هائل من قبل الشركات دولية النشاط وتكتل الشركات المحلية في العديد من دول العالم والعمل على إزاحتها بالكامل من طريقها وهذه الشركات العملاقة والمدعومة بقوة المال والسياسة أصبحت قادرة لأنها تمتلك العديد من المقومات وعلى رأسها التكنولوجيات المتطورة والاستناد إلى الإدارة العلمية وضخامة رؤوس الأموال وامتلاك القدرات الهائلة في الدعاية والتسويق .

وأمام هذه التحديات هل سيبقى للشركات العائلية وغيرها من مكانة أمام هذه التحديات الكبيرة في المحافظة على الوجود ومن ثم الازدهار .

وللإجابة على ذلك لا بد من أن تسعى الشركات العائلية إلى ضرورة التكتل والاندماج والتطوير فيما بينها وكذلك الدخول في شراكة إستراتيجية مع

الشركات التي تمثلها ، وأن تساهم في تطوير منتجاتها أو فتح أسـواق جديـدة ، كـما يجب عليها أن تبدأ بتطوير منتجات ذات علامات تجارية خاصة بها ، مع العلم بـأن عملية التطوير ليست بالأمر السهل ، لأنها تحتاج إلى تمويل وكفاءات بشرية ودوائـر خاصة للبحث العلمي وهذا أمر لم تقدم عليه تلك الشركات طوال مدة عملها .

إذا فان الخيارات المتاحة أمام الشركات العائلية هي :

1 - إعادة هيكلة الشركة : تتطلب عملية إعادة هيكلة الشركة مايلي :

– العمل على رسم الإدارة الإستراتيجية التـي تتكـون مـن : البنـاء المؤسسي– التخطيط – التكامل الأفقي – التركيز على البيئة الخارجية ومتطلبات العميـل – التركيز على خفض التكاليف – الاعتماد على التقنية الحديثة .

– إعادة النظر في التنظيم الداخلي للشركة بحيث يراعى في هذا التنظيم مايلي :

– الفصل بين الملكية والإدارة – رسم الأهداف العامـة والخطـط الإسـتراتيجية للشركة – تنمية مهارات القـائمين بالعائلـة واسـتقطاب الكفـاءات المهنيـة – تشجيع العمل الجماعي – إدخال أعضاء من خارج العائلة في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين - وضع نظام رقابة داخلية يعتمد على الفصل بين المسـؤوليات ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية .

– الاهتمام بالشفافية وإيجاد أطر قانونية وإدارية ومالية متينة لضمان سلامة الأداء وإعطاء الأولوية للتخطيط طويل الأجل .

– انتقاء القيادات الشابة من بين أفـراد عـائلات الأعـمال طبقـاً لمعـايير الكفـاءة الإدارية .

2 -الاندماج مع الشركات المحلية : هذا الخيار عبارة عن توجه عالمي بين الشركات المتنافسة ويفضل تطبيقه في الشركات العائلية متوسطة الحجم ، حيث يحقق الاندماج العديد من المزايا أهمها : إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة – تنويع القاعدة الإنتاجية – الاستفادة من الأسواق المالية والتجارية العالمية – تطبيق قواعد الإدارة الحديثة – التطور التقني – تحقيق الميزة التنافسية بالاستفادة من اقتصاد الحجم الكبير – تخفيض التكاليف نتيجة للاندماج .

3 -التحالفات الإستراتيجية : ويقصد بالتحالفات الإستراتيجية عقد اتفاق بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة واضحة لمصلحة الشركات المتحالفة على الأجلين الطويل والقصير الأجل ، وعادة ما يتم هذا التحالف مع شركة دولية يتم من خلاله تحقيق مكاسب متعددة منها فتح أسواق دولية للمنتجات المحلية بدون تحمل تكاليف تكوين فروع ، كما يساهم في تعزيز قدرة الشركة المحلية إداريا وتقنياً ومن أهم صيغ التحالف : المشروع المشترك – التعاقد من الباطن - التحالف التسويقي – التحالف التكنولوجي .

أما الاقتراح الأخير لمواجهة هذه الظروف والتحديات العالمية ، وهو ضرورة تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة إذا كانت راغبة في الاستمرار ومواجهة تلك التحديات بالإضافة إلى التحديات التقليدية المتصلة بتجارب تفكك الشركات العائلية لأسباب تتصل بخلافات الورثة مع اعتبار أن التحول صار حتمياً في المرحلة الراهنة لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار.

المبحث الرابع : المحاسبة في الشركات العائلية

تمهيد

تشترك الأنظمة المحاسبية في المشروعات الاقتصادية المختلفة في معظم المقومات ، لكنها تختلف في البعض منها وذلك تبعاً لاختلاف طبيعة أنشطتها وتبعاً لتنوع أشكالها التنظيمية .من هنا تتطلب الظروف مراعاة خصوصية بعض الأنشطة الاقتصادية من حيث تصميم نظم محاسبية تتلاءم مع طبيعة تلك الأنشطة وبشكل يحقق الأهداف المرجوة في تحقيق الرقابة على العمليات المالية والمحافظة على الأصول ومن ثم قياس نتائج الأعمال والمراكز المالية للمنشآت التي تمارس تلك الأنشطة .

تعريف النظام المحاسبي ومقوماته

النظام المحاسبي Accounting System : تشير كلمة نظام System إلى مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل معاً بتنسيق وترتيب حسب إجراءات وقواعد محددة من أجل تحقيق هدف معين أو مجموعة معينة من الأهداف .

وعناصر النظام هي في العادة عناصر مادية أو بشرية أو كلاهما معاً ، كما أن كل نظام يعمل في إطار بيئة معينة تحيط به ، ويتداخل فيما تحويه هذه البيئة من متغيرات وعوامل (سياسية واقتصادية وقانونية واجتماعية واقتصادية) كما يتفاعل معها ، كما أن لكل نظام أهدافاً يسعى لتحقيقها ، وأخيراً فهناك إجراءات يقوم بها النظام تكون محكومة بمبادئ وقواعد علمية لتحقيق أهدافه ، وإدارة تتولى الإشراف على ما تقوم به .

ولابد من التعرف على عناصر النظام وهي :

1 - مدخلات النظام Input : فمدخلات النظام المحاسبي هي البيانات (أي الأرقام الخام) التي تعبر عن عمليات المبادلة المالية التي تحدث في المنشأة ، وتدخل هذه البيانات إلى النظام محمولة على وسائط Media هي المستندات Document .

2 - وسائل المعالجة Processing Means تتم معالجة هذه البيانات بواسطة إجراءات محكومة بقواعد ومبادئ معينة وهذه الإجراءات هي التسجيل Recording ، التبويب أو التصنيف Classifying ، التلخيص Summarizing، تحليل النتائج Analyzing ، التقرير عنها Reporting ، ويتم القيام بهذه الإجراءات في دفاتر وسجلات محاسبية .

3 - مخرجات النظام Outputs : وتتمثل مخرجات النظام المحاسبي بالمعلومات من خلال البيانات التي تم تشغيلها بالإجراءات السابقة ، وتخرج المعلومات من النظام محمولة على وسائط تسمى التقارير Reports ، وتشمل هذه المعلومات مايلي :

- معلومات عن نتيجة نشاط المنشأة (من ربح أو خسارة) خلال فترة مالية معينة ، ويحمل هذه المعلومات تقرير هو حساب النتيجة أو حساب الأرباح أو الخسائر أو ما يسمى بقائمة الدخل Income Statement .

- معلومات عن المركز المالي للمنشأة في نهاية تلك الفترة ويحمل هذه المعلومات تقرير يسمى قائمة المركز المالي أو الميزانية العمومية Balance Sheet .

- معلومات عن التغيرات التي تحدث في حقوق المساهمين خلال الفترة المالية ، ويحمل هذه المعلومات تقرير يعرف بقائمة التغيرات في حقوق المساهمين Statement of Changes in Share Holders Equity

- معلومات عن التغيرات التي تحدث في المركز النقدي خلال فترة مالية معينة ، ويحمل هذه المعلومات تقرير يعرف بقائمة التدفقات النقدية Statement of Cash Flows ولكي يحقق النظام المحاسبي الأهداف المرجوة منه يجب أن يقوم على مجموعة من الركائز أهمها مايلي :

1 - المجموعة المستندية

2 - المجموعة الدفترية

3 - الدليل المحاسبي

4 - التقارير المالية

5 - مجموعة التعليمات المحاسبية

ولا بد من التعرف على كل واحدة منها على حدة :

1 - المجموعة المستندية : تعد المستندات نقطة البداية في تدفق المعلومات المحاسبية إلى القوائم المالية من خلال النظام المحاسبي ، فهي عبارة عن أوراق ثبوتية تؤيد وتثبت وقوع العملية المالية وتعد المصدر الأساسي للإثبات ولتسجيل القيد المحاسبي ، فهي وسيلة للتتبع وتأييد الصفقات والعمليات للتأكد من صحتها وجديتها .[1]

[1] – حسن محمد حياتي ، الأصول العلمية للمحاسبة ، الأردن ، 2000 ، ص58

ومن خلال التعريف أعلاه يمكن تحديد أهمية المستندات بالآتي :

1 - إنها تمثل أدلة الإثبات الموضوعية التي يمكن الرجوع إليها للتحقق من صحة العمليات.

2 - تتوقف عليها صحة النتائج المحاسبية .

3 - إن السجلات وما ترحل إليها من الأرقام لا تعني شيئاً إن لم تكن معززة بمستندات ثبوتية .

وتقسم المستندات إلى :[1]

أولاً : المستندات الرئيسية : وهي المستندات المعتمدة لإعداد القيود الخاصة بعمليات الصرف والقبض والتسوية وتشتمل على ما يلي :

أ - مستند الصرف : ويستخدم في تسجيل عمليات الصرف .

ب -مستندات القيد (التسوية) : وتستعمل في تنظيم كافة معاملات القبض والتسوية .

ج - إيصال قبض : ويستخدم لقاء استلام المبالغ من الغير سواء كانت نقداً أم شيكات تأييداً لاستلام المبلغ وتوثيقاً لصحة قيد المبلغ في سجل يومية الصندوق .

ثانياً : المستندات الفرعية : وهي مجموعة المستندات التي تعزز وتؤيد عمليات الصرف منها : قائمة الرواتب – استمارة طلب شراء – قائمة مصروفات نثرية

[1] – إبراهيم طه وآخرون ، تصميم النظم المحاسبية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2000، ص20

2 المجموعة الدفترية : تعد المجموعة الدفترية إحدى المقومات المهمة لأي نظام محاسبي ودعامة أساسية يرتكز عليها ، فهي أداة للتسجيل والتحليل والعرض المستمر ووسيلة لإعداد القوائم المالية والتقارير الدورية على مختلف أنواعها مما يخدم الأهداف الإدارية والمالية والاقتصادية .[1]

وهناك مجموعة عوامل يتوقف عليها اختيار المجموعة الدفترية منها :

1 - حجم عمليات الوحدة الاقتصادية وطبيعة نشاطها .

2 - القوانين والتشريعات السائدة في الدولة .

3 - الطريقة المحاسبية المتبعة .

3- **الدليل المحاسبي** : يعرف الدليل المحاسبي بأنه قائمة أو جدول منظم بأسماء وأرقام أو رموز الحسابات المفتوحة في دفاتر الأستاذ يتم إعدادها في ضوء خطة معينة لتبويب الحسابات .

كما تم تعريفه بأنه عبارة عن طريقة للتبويب المحاسبي تتضمن عملية اختيار لأنواع هذه الحسابات وتجميعها في مجموعات رئيسية وفرعية متجانسة ومتشابهة في إطار دليل حسابات تعطى أرقاماً مميزة ويراعى فيها توفير البيانات الأساسية والأدوات التحليلية اللازمة للتخطيط والتنفيذ والرقابة على مختلف المستويات .

ويعد الدليل المحاسبي أحد أهم المقومات المحاسبية التي يرتكز عليها النظام المحاسبي ويتميز الدليل المحاسبي بمايلي :

[1] – د. محمد مطر ، النظم المحاسبية المتخصصة وتطبيقاتها العملية ، دار وائل ، الأردن ، 2003 ، ص77

1 - يتصف الدليل المحاسبي بالشمولية إذ يجب الاعتماد عليه من قبل جميع الوحدات الحكومية ، ويجب أن يرتبط النظام المحاسبي الحكومي والدليل المحاسبي بتصنيف الموازنة ارتباطاً كاملاً لأن وظائف الموازنة والحسابات متكاملة .

2 - استخدام الترميز العشري لتسهيل عمل المحاسب على مستوى الوحدة من جهة وتوفير الظروف العملية لعملية توحيد الحسابات على مستوى الوحدات المتماثلة وعلى مستوى الدولة من جهة أخرى وإمكانية استخدامه عند مكننة العمل المحاسبي على مستوى الدولة .

3 - إن إعداد الدليل المحاسبي قد أخذ بعين الاعتبار توفير متطلبات المحاسبة القومية من البيانات والمعلومات المالية ، وتوفير مقومات التخطيط المالي الشامل على مستوى الدولة أو الإقليم .

4 - لقد استبعد من تصنيف الموازنة (النفقات الاستثمارية لمشروعات التنمية) نظراً لمعالجتها الحد الأدنى ضمن موازنة الخطة الاستثمارية .

4- **التقارير المالية :** إن النظام المحاسبي وما يتضمنه من العناصر والمقومات الأساسية من المستندات والمجموعة الدفترية ليس هدفاً بحد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق هدف معين وهو إعداد التقارير المالية والإحصائية التي تحتاجها الإدارة والجهات الخارجية ويجب أن تغطي التقارير المالية احتياجات هذه الجهات ، وتعد من مخرجات النظام المحاسبي ووسيلة للاتصال بالإضافة إلى كونها وسيلة من خلالها يتم الإعلان عن نتيجة النشاط .

والتقارير بصورة عامة عبارة عن وثيقة يكتبها العاملون في التنظيم كل بحسب موقعه ، تصف وتفسر بشكل مفصل الحوادث الإدارية والمالية والفنية والهندسية أو ما يشابهها والتي تحدث في التنظيم بهدف اطلاع الرئيس الأعلى على سير العمل داخل الوحدة التنظيمية أو التنظيم ككل .

والتقارير المالية تعكس نتائج العمليات التي تتم في الوحدة الاقتصادية ، لذلك فإنها تستخدم لقياس مستوى الإنفاق والرقابة على النفقات ، وقد تكون التقارير دورية مثل ميزان المراجعة وقائمة المركز المالي أو يتم إعدادها بناء على طلب الإدارة في حالة وجود مشكلة يتطلب إعدادها لغرض اتخاذ القرار اللازم لحل المشكلة .

ويجب أن تتصف التقارير بالمميزات الآتية :

1- البساطة والوضوح بحيث يسهل قراءاتها وفهمها .

2- يجب أن تتضمن معلومات تحدد هويتها مثل (اسم الوحدة – اسم القسم – تاريخ التقرير) .

3- يجب إعدادها وفق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها .

4- يجب إعدادها عن مدة زمنية ثابتة تتلاءم مع طبيعة عمليات الأقسام وتساعد على إمكانية المقارنة مع الفترات المتعاقبة .

5- مجموعة التعليمات المحاسبية

طبيعة المحاسبة في الشركات العائلية

المحاسبة في الشركات العائلية ، شأنها شأن المحاسبة في قطاع الأعمال بشكل عام ، من حيث التزامها بنفس المبادئ والقواعد المحاسبية في تسجيل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لها ومن ثم تبويبها في الدفاتر لغرض إعداد البيانات المالية الختامية في آخر كل فترة محاسبية ، وهو ما يعرف عموماً بالنظام المحاسبي .

التنظيم المحاسبي للشركات العائلية

1 - السجلات والدفاتر التي تمسكها الأقسام في الشركات العائلية .

2 - سجلات قسم الحسابات وتقسم إلى :

- قسم الخزينة : يختص بكافة العمليات النقدية من إيرادات ومصروفات الشركة .
- قسم الحسابات : وهو المصب الرئيسي لكافة العمليات التي تقوم بها الأقسام الفنية في الشركة ، حيث يقوم هذا القسم بحصر وتسجيل إجمالي القيود المركزية لكافة عمليات الإيرادات والمصروفات في الشركة سواء تلك الناتجة عن قيامها بالعمليات المعتادة ، أو تلك الناتجة عن النشاط الاستثماري لها .

وعموماً فان قسم الحسابات يتولى القيام بالوظائف التالية :

1 - مسك السجلات والدفاتر المحاسبية لإثبات العمليات التي تزاولها الشركة كاليومية المركزية ودفتر الأستاذ العام .

2 - إعداد حساب المصروفات والإيرادات الخاصة بالشركة .

3 - إعداد حساب الأرباح والخسائر وقائمة المركز المالي في نهاية الفترة المالية .

4 - إعداد التقارير المالية الفصلية أو السنوية والمرافقة للقوائم الختامية للشركة ، لأغراض التحليل واتخاذ القرارات .

السجلات المحاسبية التي تمسكها الأقسام في الشركات العائلية

1 - سجل الحسابات حسب الأصول .

2 - سجل الطلبيات

3 - مستندات ذات أرقام متسلسلة تتعلق بالقبض والصرف والقيد والتسويات وغير ذلك من المعاملات المالية .

سجلات قسم الحسابات

1 - يومية الصندوق العام : ويسجل فيه مقبوضات ومدفوعات الشركة وفي نهاية كل مدة معينة (شهر عادة) يجمع جانبي المقبوضات والمدفوعات لهذه اليومية ، وتجري القيود الإجمالية اللازمة في دفتر اليومية .

2 - دفتر الأستاذ العام : ويتضمن الحسابات الرئيسية التي ترحل إليها القيود الإجمالية لليومية المركزي

وتجدر الإشارة إلى أنه في الوقت الحالي تتم المحاسبة عن العمليات عن طريق الحاسب ، حيث أنه من أولويات الإدارة العليا الوصول إلى حماية عالية للمعلومات والرقابة عليها ، سواء كان في النظم الآلية أو النظم اليدوية ، وبالتالي تبقى أهداف الرقابة الداخلية واحدة في النظم اليدوية والنظم المحوسبة ، إلا أن

السياسات والإجراءات الرقابية تختلف بين كلا النوعين من الأنظمة للأسباب التالية :

1 - تغيرات في الهيكل التنظيمي :

يؤدي استخدام أسلوب المعالجة المركزية إلى تجمع البيانات وتراكم المعلومات من مختلف أقسام الشركة في قسم الحاسب وقيام قسم الحاسب بكامل عمليات المعالجة إلى التأثير في عنصر مهم من عناصر العملية الرقابية ، ألا وهو الرقابة المهنية المتأتية عن طريق تقسيم العمل حيث ينجز العمل من قبل عدة أشخاص تقارن نتائجهم ببعضها كأن تفصل عمليات تحضير اليومية العامة عن يومية المبيعات والأستاذ العام والأستاذ المساعد وتقارن النتائج ببعضها البعض ، إن استخدام الحاسب يلغي هذا التقسيم وينجز كل هذه العمليات من خلال مجموعة من البرامج مما يؤدي إلى إلغاء الرقابة المهنية الناتجة عن التقسيم التقليدي للعمل .[1]

2 - تغير الوثائق التقليدية :

تعد الوثائق والمستندات والسجلات أدلة تثبت العمليات التي قام بها المشروع خلال فترة معينة (فواتير المبيعات ، فواتير الشراء ، الشيكات الملغاة) وهي لعنصر أساسي من عناصر الرقابة الداخلية في ظل الأنظمة اليدوية ، إن استخدام الحاسب يؤثر على مجموعة الوثائق والمستندات ، ويختلف هذا التأثير بحسب مستوى النظام الآلي وتعقيداته ، فعندما يستعمل الحاسب فقط لتسريع

[1] – د. عبد الرزاق محمد قاسم ، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة ، الأردن ، 2004 ، ص 383

العمليات الحسابية فان التأثير على وثائق المراجعة يكون قليلاً ، أما في الأنظمة الأكثر تعقيداً ذات نظم المعالجة المباشرة فان الوثائق تكاد تكون معدومة .[1]

3 - اختلاف طريقة معالجة البيانات :

لاستخدام الحواسب تأثير كبير في سرعة الحصول على البيانات واستخراجها مع توفير الثقة فيها والاعتماد عليها فالتماثل والوحدة في معالجة البيانات تمكن من التأكد من أن كل العمليات التي هي من طبيعة معينة تعالج بنفس الطريقة طالما أنها تلقم إلى ذات نظام الحاسب وتعالج بنفس البرنامج ، وهذه نقطة مهمة لأن تدقيق عملية واحدة إما أن يعني أن جميع عناصر العمليات قد عولجت بطريقة صحيحة أو جميعها قد عولجت بطريقة خطأ ، وبالتالي فان عملية تدقيق وفحص البيانات المعالجة بالحاسوب تركز على فحص النظام المعالج لفترات زمنية مختلفة أكثر من تركيزها على عينة كبيرة لنفس النوع من العمليات .

[1] - . كمال الدين مصطفى الدهراوي ، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007 ، ص 188

الـباب الـثانـي

الحوكمة و الشركات العائليـة

ان حوكمة الشركات تعتبر من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعـمال ويرجع الاهتمام المكثف بمفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة إلى الفشل الذريع الذي تعرضت له عدد من كبريات الشركات في أنحاء عديدة مـن العـالم ، ويـؤدي إتبـاع مبادئ حوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسـوء الإدارة ، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ، ويتكون هيكـل الحوكمـة الإداريـة في الشركات العائلية من العائلـة وتنظيماتهـا العائليـة ومجلـس إدارة الشـركة والإدارة العليا للشركة ، ويتطلـب التطبيـق النـاجح لـنظم الحوكمـة في الشـركات العائليـة ضرورة توافر عائلات أعمال قوية ومتماسكة .

ولا بد من الإشارة إلى موضوع أساسي تـم التطـرق لـه وهـو المسـؤولية ، حيث يعتبر مجلس الإدارة هو المُسـير للشـركة العائليـة حيـث يقـف بـين المـالكين للشركة وطريقة قيادتهم لها. وبالرغم من أن المالكين يعتبرون مسؤولين عن التوجه الإستراتيجي للشركة ، ينبغي أن يضمن مجلس الإدارة بـأن الإسـتراتيجية المفصـلة من جانب الإدارة العُليا يتم تطبيقها بناء على رغبات المالكين من أفراد العائلة وبأن قادة الشركة ينفذون هذه الإستراتيجية بأسلوب متناسق ومتكامل. ولتطبيـق هـذا الجانب الخاص بالمسؤولية وبالشكل الذي نوقش هنا، تكون هناك حاجة لتشـكيل مجلس إدارة خاص بالضبط يركـز عـلى الموازنـة بـين مسـتوى الإشراف والتعـاون اللازم للشركة العائلية المثالية في نموذج الضبط.

وسببت الأدوار المنقادة عاطفيا والمتشابكة والمختلفة عن السياق التجـاري في إثارة الشكوك لدى خبراء حوكمة الشركات ضمن نموذج السوق وحول قـدرة الشركات العائلية على تحمل المسؤولية. ومع ذلك، طالمـا أن العائلـة تبـدو ناضـجة

نفسيا ومتوحدة نوعا ما وطالما أن مجلس الإدارة يقوم بمهمته في التأكد من أن أفراد الشركة العائلية يتحملون المسؤولية ضمن معايير واضحة وتوقعات مفهومة جيدا تصبح المسؤولية عندها جانبا مشتركا. ومع ابتعاد الشركات العائلية عن النموذج النمطي للضبط الذي يظهر عندما يقل عدد أفراد العائلة الفاعلين ، تبدأ في التقرب من نموذج السوق وضمان إيجاد مستوى مناسب من المسؤولية.

وتحتاج الشركات العائلية التي تعمل بما يشبه نموذج السوق لآليات ضبط كالاستقلالية مثلا، الانضباط والموضوعية للحفاظ على الشركة. وينبغي أن تضمن هذه الروابط بأن مهام الإدارة المستقلة تتماشى مع أفضل مصالح المالكين. وعدا عن ذلك قد لا تحتاج الشركات العائلية التي تعمل ضمن نموذج السوق لوجود مميزات إستراتيجية خاصة بها تتميز بقدرتها على ربط مصالح الإدارة بالمُلكية لإيجاد هدف مشترك لكليهما. وتظهر طريقتان إضافيتان بالنسبة لنموذج ضبط الحوكمة لدى الشركات العائلية. الأولى، عندما تصبح العائلة أقل نشاطا في الإدارة بسبب التقاعد أو لتناقص الرغبة لدى الأجيال اللاحقة. ففي هذه الحالة يبقى المساهمون من العائلة محافظين على حصصهم في الشركة ولكن يصبحون مستثمرين سلبيين لرؤيتهم الشركة بأنها حقيبة استثمارية. ويتمثل أحد جوانب الخطر هنا عندما لا يصبح المساهمون في نموذج الحقيبة الاستثمارية مهتمين أبدا، ويشعرون بالضغط المتزايد لتصفية حصصهم لدرجة أنهم قد يرفعون دعوى قضائية بهذا الخصوص. فمع ابتعادهم عن نموذج الإدارة تخسر الشركة بعض المميزات التنافسية التي تتمتع بها الشركات العائلية .

أما الثانية، وهي أن الشركة العائلية تبتعد عن نموذج الإدارة كثيرا عندما تبقى العائلة نشطة إداريا أو عندما يتحرك مجلس الإدارة ليمتد لأجيال أخرى، ولكن تتوسع العائلة وتصبح متفككة نتيجة للضغوطات المعاكسة. ويمكن تمييز هذا الوضع من خلال تعدد العائلات أو الفروع العائلية داخل الشركة مع اختلاف الأفكار حول كيفية إدارة الشركة. ويعتبر هذا النموذج الذي يتبع السلالة الحاكمة والخاص بحوكمة الشركات غير مستقر حيث يؤدي نقص الوحدة بين أعضاء العائلة إلى بيع حصص الشركة أو قد تتعرض الشركة لخطر الإفلاس.

لذا فإن الحوكمة بحاجة لتركيز نفسها على وحدة العائلة وضمان انتشارها بين المساهمين من أفراد العائلة. ويمكن أن ينظر أحدهم للسياق المختصر ـ ويلحظ بأنه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات يمكن أن يتناسب مع العديد من التباينات لدى العائلة والمساهمين والظروف التي تمر بها الشركة. وما ذكر هنا هو عبارة عن خطوط إرشادية تتناسب مع الشركة العائلية حين تظهر فرص لتفسير لماذا تتناسب كل ناحية إرشادية مع وضع العائلة، والمساهم ودور العائلة في الشركة، ويمكن تشكيل هذا التحليل البسيط والحذر الخاص بالعائلة والمُلكيات وسمات الشركة وهذه الخطوط الإرشادية لتتناسب مع أفضل الأوضاع لدى الشركات العائلية.

الفصل الأول : حوكمة الشركات

المبحث الأول : حوكمة الشركات(ماهيتها وتعريفها)
المبحث الثاني : التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات
المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات

الفصل الثاني : حوكمة الشركات العائلية

تمهيد
المبحث الأول : أهمية حوكمة الشركات العائلية
المبحث الثاني : أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية
المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية

الفصل الثالث : القرار في الشركات العائلية

- مقدمة
المبحث الأول : إدارة الشركات العائلية
المبحث الثاني:الاطار العام لتطبيق الادارة الاستراتيجية في الشركات العائلية
المبحث الثالث: القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية

الـفصل الأول

حـوكمـة الشـركات

المبحث الأول : حوكمة الشركات (ماهيتـها وتعريفـها)

حوكمـة الشـركات Corporate Governance مصـطلح حـديث نسـبيا في الأدبيات الاقتصادية والمالية، إلا أن مضمونه قديم ويرجع إلى القرن التاسع عشر، حيث تناولت الكتابات المتعلقة باقتصاديات المشروع حقـوق المسـاهمين والقواعـد والتنظيمات القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التـي تحكـم إدارة الشـركة في أداء عملها.1

وفى سنة 1932 تناول Berle & Means فصـل الملكيـة عـن الإدارة، وتهدف آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بـين مـديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي مـن الممكـن أن تضر بالشـركة وبالصناعة.[2]

[1] لفظ الحوكمة ترجمة للكلمة في أصلها الانجليزي "Governance" والذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، حيث تم استخدام مضامين أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية. لذا يطلق على اصطلاح "Corporate Governance" لفظ حوكمة الشركات.

[2] – نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات .. سبيل التقدم، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003.

ولا يوجد لمفهوم الحوكمة تعريف قاطع ، فيمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية الاقتصادية باعتبارها الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل. ويمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية السياسية على أنها مؤشر على ديمقراطية الإدارة والمشاركة في صياغة السياسة الرشيدة. ويمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية القانونية على أنها تشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى، كما يمكن النظر إلى الحوكمة من الناحية الاجتماعية والأخلاقية بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة.

ويقصد بحوكمة الشركات مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط Discipline والشفافية Transparency والعدالة Fairness وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل .

وتسعى حوكمة الشركات بذلك نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف ، ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي

الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي بكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي ، وبطبيعة الحال يتطلب تحقيق تلك الأهداف ضرورة تحسين فعالية واستقلال مراقب الحسابات .

وتؤدي الحوكمة إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة الشركة ، وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات ومراقبي الحسابات وما يقومون به من أعمال لإظهار المراكز المالية للشركات ، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقومون به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة ، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي ، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة .

ومن ناحية أخرى تعرف الحوكمة بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة ، كما تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها .

وتتم الحوكمة من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية ، وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات التي تصدرها الإدارة لتنفيذ أداء العمل في كافة الأنشطة داخل الشركة بصورة سليمة مما يؤدي إلى حصول المنشأة على كافة حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي ، وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين بتلك القواعد الحوكمية ، وما يجب عمله نحو

إيضاح نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي بصورة صادقة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في سوق الأوراق المالية.[1]

تعريف حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات Corporate governance إلى الخصائص التالية :[2]

1 - الانضباط : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .

2 - الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .

3 - الاستقلالية : أي لا يوجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .

4 - المساءلة : أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

5 - المسؤولية : أي مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .

6 - العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .

7 - المسؤولية الاجتماعية أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد .

ولا يوجد تعريف موحد على المستوى العالمي متفق عليه بين كافة الاختصاصيين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات

[1] - د. عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 14-20

[2] - د. طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات – شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص4

Corporate Governance ، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم :[1]

- هو نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها .
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم .
- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمها على المدى البعيد لصالح المساهمين .
- هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات – العمال – الدائنين – المواطنين من ناحية أخرى).

ويمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها : النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية .

[1] – د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 ، ص15

وتعرف أيضاً بأنها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة (مثل المساهمين) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة .

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي :[1]

(يعتمد اقتصاد دولة على زيادة وكفاءة الشركات ، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، وهذا جوهر أي نظام لحوكمة الشركات . وتوصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم إلى جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كمايلي : (حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب)

Corporate is the system by which companies are directed and controlled

كما يلاحظ أن لفظ الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة (السيطرة) controlling، وان عولمة عملية الحوكمة تجعل العالم أقرب من حيث استخدام مصطلحات شائعة ويدا بيد مع معايير المحاسبة الدولية تقترب من عهد مقارنة أقرب في كل من الدول المتقدمة والنامية على السواء ، والإشارة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ومبادئها لحوكمة الشركات لأن لها مضموناً عالمياً ، فالمبادئ تقوم على أساس فلسفة أن المواثيق تكون موجزة ومفهومة وسهلة التطبيق، والهدف هو المساعدة في تحسين الإطار القانوني والمؤسسي والنظامي لتوجيه البورصات والشركات والمستثمرين فهي ترى حوكمة الشركات على أنها مجموعة علاقات لإدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة ووضع

1- Cadbury A، Cadbury Report ' Committee on the financial Aspects of Corporate Governance ' London Stock Exchange، 1992

أهداف ورصد ومتابعة الأداء في مضمون أن هناك انفصال بين الملكية والإدارة ، كما أنها تركز على أن أخلاقيات الشركة ومصالح المجتمع يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة وتؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة وتعترف منظمة (OECD) بعدم وجود نموذج معزز جيد لحوكمة الشركات .[1]

وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي :[2]

1 - السلوك الأخلاقي أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية .

2 - تفعيل أدوار أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة .

3 - إدارة المخاطر

أهمية حوكمة الشركات[3]

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية .ولاشك أن احتمالات

---

[1] – د. طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص9

[2] – د. طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق ، ص9 – 10

[3] - أهمية حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية ، 2003

تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد ومبادئ الحوكمة للأزمات والفضائح المالية تزيد بدرجة كبيرة عن الشركات التي تطبق مبادئ وقواعد الحوكمة ، وهذا ما حدث فعلاً خلال الأزمة المالية التي هزت العالم في العام 2008 وأدت إلى انهيارات كبيرة في قطاع التأمين والبنوك . ومن ناحية أخرى فان عولمة أسواق المال وتحرير التجارة والخدمات والتطور في تكنولوجيا المعلومات وكبر حجم المشروعات وزيادة عدد المستثمرين أدت إلى ضرورة تطبيق قواعد وأساليب الحوكمة لمساعدة الشركات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية ، خاصة، وأن معظم المستثمرين في ظل عولمة أسواق المال وسهولة تدفق الاستثمار بين دول العالم يسعون إلى الاستثمار في الشركات التي تطبق فيها أساليب وقواعد سليمة للحوكمة حيث يترتب على ذلك وجود إفصاح وشفافية ودقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية التي تعدها وتنشرها إدارة الشركة والتي تمكن المستثمرين من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة.

وتعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه ، وتأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها وكذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها وضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم .

وتظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائياً ، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ، من مجلس الإدارة والمدير التنفيذيين حتى أدنى العاملين فيها ، وتفادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومحاربة الانحرافات

وعدم السماح باستمرارها ، والعمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء ، وتحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق أعلى درجة من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين وتحقيق أعلى درجة من الاستقلالية والفهم ، وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .

وتعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم .

وتعمل نظم حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات لأي شركة من الشركات التي تحقق الحوكمة بالتالي زيادة الاستثمارات في المجتمع وزيادة معدلات النمو وتحقيق قيمة مضافة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والقضاء على الضياع والفاقد الاقتصادي في المشروع وعدم السماح بأي إهدار للموارد أو الإنتاج غير المطابق للمواصفات بما يرفع من اقتصاديات التكلفة حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة ، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية العناصر الخاصة بالمشروع حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس وما يتبع ذلك من زيادة ملموسة في الإنتاج وما يعنيه ذلك من وجود اقتصاديات أفضل للمشروع وما يحققه من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة ، وبالتالي تحقيق أرباح معقولة ومناسبة على رأس المال المستثمر في المشروع يتحقق من انخفاض التكاليف وزيادة

قدرة المشروع على تخفيض أسعار منتجاته أو تسعيرها بشكل مناسب ، ومن ثم زيادة القدرة التسويقية لهذه المنتجات .[1]

أي أن الحوكمة كنظام يعمل على تفعيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف الموارد ويزيد من كفاءة استخدامها . وتضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاته في الإضرار بمصالح المساهمين أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين والدائنين والمستهلكين ، كما تعمل الحوكمة على ألا تسيء الإدارة استغلال أموال المساهمين . وكذلك تعمل على تحقيق عدم التميز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم وفي اختيار أعضاء مجلس الإدارة وفي الحصول على كافة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم . ومن ناحية أخرى ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف التي لها مصلحة بالشركة مثل الموردين والعاملين والبنوك المقرضة وحملة السندات التي أصدرتها الشركة والدائنين وكذلك العملاء والمستهلكين وجميعهم تربطهم مع الشركة علاقات والتزامات قوية فضلاً عن حاجتهم لضمان استمرار الحصول عليها ، وبالتالي لا بد من الإفصاح عن كافة المعلومات الملائمة والمناسبة لهم في الوقت المناسب بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة وحماية مصالحهم بصورة عادلة ومتساوية .

ويمكن القول إن زيادة أهمية قواعد الإدارة الحاكمة أو حوكمة الشركات في الفترة الحالية يرجع للأسباب التالية :

---

[1] – د. عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مرجع سابق ، ص23– 24

1 - لقيت قواعد حوكمة الشركات العاملة بالأسواق الناشئة اهتماماً بالغاً من المستثمرين نتيجة العولمة وزيادة حجم استثمارات المؤسسات الأجنبية في تلك الأسواق ، لذلك فان قرار الاستثمار من قبل المؤسسات الأجنبية في شركة ما لا يقتصر فقط على تواجد إدارة كفء للشركة بل يهتم المستثمرون أيضاً بمدى تطبيق قواعد الحوكمة من قبل إدارة الشركة . إذن فالإدارة الكفء هي التي تقوم باستغلال موارد الشركة المالية والبشرية على أكمل وجه ، وضماناً لذلك تختص الإدارة الحاكمة للشركة بوضع إطار تنظيمي يتضمن بوضوح المبادئ التي تتبعها الشركة في معاملاتها الداخلية والخارجية. وتهدف قواعد الحوكمة إلى التأكد من مراعاة مصالح المستثمرين في كل القرارات المتخذة من إدارة الشركة وليس فقط تعظيم العائد على الاستثمار بل أيضاً التأكد من عدم تورط الشركة في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية قد تعود على الشركة بالضرر في المستقبل .

2 - حظيت قواعد الحوكمة باهتمام بالغ نتيجة لانهيار بعض الشركات الكبرى في العالم والتي لم تؤثر فقط على من لهم صلة مباشرة بالشركات مثل المديرين والمساهمين والمحاسبين بل أيضاً أثرت على الموظفين والعملاء والموردين والسوق ككل ، ومن أهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق قواعد الإدارة الحاكمة هو انهيار وإفلاس شركة انرون للطاقة التي كانت من كبرى شركات الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية . فقد ضللت شركة انرون للطاقة المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية ، حيث تم بعلم مديريها الاتفاق مع مراقب الحسابات بالتلاعب في التقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الأرباح مما أدى إلى ارتفاع أسعار أسهمها في

البورصة ، بالإضافة إلى ذلك فقد استغل مديروها المعلومات الداخلية المتوفرة لديهم وقاموا ببيع حصتهم بالشركة لتحقيق أرباح شخصية وذلك قبل أن يدرك باقي المساهمين والعاملين بالشركة الموقف المالي الحقيقي للشركة والأرباح المتضخمة الوهمية . وتعد شركة انرون مثالاً واضحاً للإخلال بقواعد الحوكمة نتيجة لعدم الالتزام بالشفافية تجاه المستثمرين في اتخاذ القرار ، فضلاً عن عدم تحمل المسؤولية من قبل المديرين واستغلالهم لنفوذهم ومناصبهم لتحقيق منافع شخصية وذلك من خلال التلاعب في التقارير المالية وإهدار حماية صغار المساهمين .

3 - دفعت الخصخصة الحكومات والشركات إلى تلبية مطالب المساهمين ومن ضمنها الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة

4 - يساهم تطبيق قواعد الحوكمة في تحسين سبل إدارة الشركات من خلال :

- وضع إستراتيجية الشركة .
- تحديد أهداف الشركة وكيفية تحقيقها .
- التأكد من أن الاندماج أو الاستحواذ يتم لزيادة كفاءة الشركة .

5 - إن التزام الشركات بتطبيق قواعد الحوكمة يساعدها على رفع كفاءة الإدارة وزيادة فاعلية استغلال الموارد البشرية والمادية على أكمل وجه لتقديم خدمات ومنتجات جديدة بأسعار مناسبة مما يساهم في تنمية الاقتصاد وزيادة معدل النمو الاقتصادي للشركة .

المبحث الثاني : التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهي :

1 - المساهمون Shareholders : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

2 - مجلس الإدارة Board of directors : وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

3 - الإدارة Management : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4 - أصحاب المصالح stakeholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، فالدائنون على سبيل المثال ، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة ، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة .

كذلك فان الحوكمة تؤدي إلى زيادة الجودة في المعلومات المحاسبية ، ومن خلالها يمكن تحديد ومعالجة الانهيارات المالية التي أصابت بعض الشركات ومنع حدوثها مرة أخرى ومعرفة نقاط الضعف التي تؤدي إلى تقليل كفاءة الإدارة والمحللين الماليين . ومن ناحية أخرى فان غياب الحوكمة قد يعرض الشركة للعديد من المصاعب والمخاطر المالية نتيجة لخطر الغش والتلاعب .

المبحث الثالث : مبادئ حوكمة الشركات

عادة تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه ، ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ فان الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الأسواق

المالية والبورصات تسعى إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم ، وهذا يعني أنه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات التي يمكن أن تطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج ، بل أن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات ، تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

Organization for Economic co-operation and Development

ويقصد بهذه المبادئ أن تكون عوناً لحكومات الدول في جهودهم من أجل تقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة الشركات في دولهم وكذلك من أجل توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى التي لها دور في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات . وتتلخص هذه المبادئ في : [1]

المبدأ العام الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية المؤسسية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

---

[1] -يمكن الرجوع إلى :

- د. محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص19
- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2004

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الأول:

أ. ينبغي أن يتم وضع إطار الحاكمية المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

ب. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ.

ج. ينبغي أن يكون توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

د. ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

المبدأ العام الثاني: حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية المؤسسية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثاني:

أ. ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:

1) طرق مضمونة لتسجيل الملكية.

2) إرسال أو تحويل الأسهم.

3) الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

4) المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

5) انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

6) نصيب من أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في أن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركة مثل:

1) تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.

2) الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

3) العمليات الاستثنائية، بما في ذلك تحويل كل أو ما يكاد أن يكون كل الأصول، بما يؤدي في الواقع إلى بيع الشركة.

ج. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

1) ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة

وفى الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

2) ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات، في نطاق حدود معقولة.

3) ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بالحاكمية المؤسسية مثل ترشيح وانتخابات أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي التقيد بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في الشركة . كما ينبغي أن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لموافقة المساهمين.

4) ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أم غيابيًا، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أم غيابيا.

د. ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

هـ. ينبغي السماح لأسواق المال السيطرة على الشركات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.

1) ينبغي أن يتم بوضوح الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل الاندماجات، وبيع حصص جوهرية من أصول الشركة، حتى يمكن

للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم . وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم.

2) ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

و. ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون.

1) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الحاكمية المؤسسية الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.

2) ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ز. ينبغي السماح للمساهمين، بما فيهم المستثمرون المؤسسون، أن يتشاوروا مع بعضهم فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقا للتعريف الوارد في المبادئ، مع بعض الاستثناءات لمنع إساءة الاستغلال.

المبدأ العام الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين (Shareholders)

ينبغـي أن يضـمن إطـار الحاكميـة المؤسسـية المعاملـة المتسـاوية لكافـة المساهمين، بما في ذلك مسـاهمي الأقليـة والمسـاهمين الأجانـب .وينبغـي أن تتـاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الثالث:

أ. ينبغي معاملة كافة حملة المساهمين معاملة متساوية.

1) في نطاق أي سلسلة رقمية من نفس الطبقة، ينبغي أن تكون لكافـة الأسـهم نفس الحقوق. وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء. وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلـك الطبقـات مـن الأسهم التي تتأثر سلبا نتيجة للتغيير.

2) ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاسـتغلال التـي يقـوم بهـا، أو يـتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، والتي يـتم القيـام بهـا سواء بشكل مباشر أو غير مبـاشر، وينبغـي أن تكـون هنـاك وسـائل فعالـة للإصلاح بشكل فعال.

3) ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي أصوات أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

4) ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.

5) ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بان يحصلوا على معاملة متساوية. وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ب. ينبغي منع التداول بين الداخليين والتداول الصوري والشخصي.

ج. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر، أو غير مباشر، أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مادية في أي عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

المبدأ العام الرابع: دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للمنشآت.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الرابع:

أ. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.

ب. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

ج. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

د. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

هـ. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك أفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

و. ينبغي أن يستكمل إطار الحاكمية المؤسسية بإطار فعال وكفء للإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

المبدأ العام الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمية المؤسسية.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام الخامس:

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على، المعلومات التالية:

1) النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

2) أهداف الشركة.

3) الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

4) سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.

5) العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.

6) عوامل المخاطرة المتوقعة.

7) الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

8) هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و. ينبغي استكمال إطار الحاكمية المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدًا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

المبدأ العام السادس: مسئوليات مجلس الإدارة.

ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

المبادئ الفرعية للمبدأ العام السادس:

ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

أ. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ب. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضًا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:

1) استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف

الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

2) الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

3) اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات الموظفين ، والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة، واستبدالهم، إذا لزم الأمر، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

4) مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.

5) ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة التي يجب أن تتم بشكل رسمي.

6) رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك عمليات الأطراف ذات العلاقة.

7) ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

8) الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات.

و- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكـون قـادرًا عـلى ممارسـة الحكـم الموضـوعي المستقل على شؤون الشركة.

1) ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلـس الإدارة مـن غير موظفي الشركة ذوي القدرة علي ممارسة الحكم المسـتقل، للقيـام بالمهـام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلـك المسـئوليات الرئيسـية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليـات التـداول مـع الأطـراف ذات العلاقـة، ترشـيح أعضـاء لمجلـس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

2) عندما يتم إنشاء لجان لمجلـس الإدارة، ينبغـي عـلى مجلـس الإدارة أن يحـدد بشكل جيد، وأن يفصح عن، صلاحياتها، تشكيلها وإجراءات عملها.

3) ينبغي أن تكـون لـدى أعضـاء مجلـس الإدارة القـدرة عـلى إلـزام أنفسـهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة.

هـ-حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسـئولياتهم، فإنـه ينبغـي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

الـفصل الثالث

حـوكمة الشركـات العـائلية

تختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمـة الشـركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين ، فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السـلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات ، الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كـما يسـمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مواتية استراتيجياً .

ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة ، في حين تصـبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسـم منفصـل مـن أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل ، وإضافة قيمة أكـبر مـع البقـاء متنـاغماً مـع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة ، ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعـود بفوائـد اقتصادية أكبر .

غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر وتخلق متطلباتهـا الخاصة بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة والقواعد ، ويتعين على مديري الشركات العائلية تكييف ممارساتهم الإدارية بحيث تتماشى مع ذلـك ، والحقيقة هي أن النجـاح يـدفع الحاجـة إلى التكيـف والتغيـير ، وجميـع الشـركات العائلية تواجه في نهاية المطاف نفس هذا الواقع .

المبحث الأول: أهمية حوكمة الشركات العائلية

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكيـة بمعنـى أن أصـحاب

الشركة هم مجلس الإدارة ، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات ، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة وذلك لعدة أسباب ومنها :

1 - كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة .

2 - معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.

3 - في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات .

4 - عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي .

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق ، ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت صناعة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات ودعوة الشركات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها، لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف

نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة ، وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار الشركة ، كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)[1] والذي تعلق بحوكمة الشركات في الشركات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة الشركات التي من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة و أهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقابلية للمحاسبة .

كيف تختلف الحوكمة في الشركات العائلية

إن أنظمة حوكمة الشركات العائلية تتناسب بشكل أكثر مع إتباع الاستراتيجيات غير التقليدية . فالشركات العائلية هذه قادرة أكثر على تجاوز نموذج الخصمين (بين الإدارة وأصحاب الأسهم) للإدارة التقليدية لشركات الأعمال ، وبإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير والاهتمام على مستويات متعددة ،

[1]- CIPE يسمى مركز المشروعات الدولية الخاصة ويشجع على الإصلاحات الاقتصادية الموجهة للاقتصاد نحو تبني مبدأ السوق الحرة من خلال العمل مباشرة مع القطاع الخاص في الأسواق النامية والناشئة، وتقوم الطريقة المؤسساتية التي ينتهجها مركز المشروعات الدولية الخاصة إزاء الحوكمة الشركاتية على الجمع بين الخبرات الدولية والمعارف المحلية لأجل التوصل إلى وضع الآليات لتحسين الحوكمة الذاتية في الشركات .

مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة وفي مجلس الإدارة وبين المالكين ، وبدلاً من العمل كنظام مكلف من الرقابة ، تعمل حوكمة الشركات العائلية أحياناً كوسيلة لتسهيل الشفافية والشراكة عبر النظام ، ويمكن لهذا ، بدوره أن يسهل إتباع استراتيجيات يحتمل أن تكون أكثر إنتاجية على المدى البعيد على الرغم من التكاليف أو المخاطر على المدى القصير .

وتركز الحوكمة التقليدية للأعمال التجارية أحياناً كثيرة على إقامة الحدود وعلى تحديد الفصل بين سلطات صنع القرار ، وعلى العكس من ذلك ، تركز حوكمة الشركات العائلية ، أحياناً كثيرة ، على إقامة انخراط إنتاجي وإجرائي عبر النظام ، وتسمح الممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء في وقت واحد بتدفق أكثر حرية للأفكار وباتخاذ القرارات بصورة أسرع ، وتساهم أيضاً في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة .

وتشكل مشاركة المالكين النشطة مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية، فالملكية العائلية تحدد قيم ورؤية وأهداف الشركة ، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة ، ويقدم المالكون أيضاً رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية الشركة ، وهذا يوضح ويركز الأهداف عبر النظام ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة .

غير أن إيجاد فهم واضح ومتفق عليه يشارك فيه الجميع للوظائف المنفصلة للملكية ومجلس الإدارة والإدارة هو أيضاً حيوي بالنسبة للحوكمة الفعالة

للشركات العائلية ، على الأخص لأن أفراد العائلة يلعبون أحياناً كثيرة أدواراً متعددة ، فهم يؤدون دور المالك وعضو مجلس الإدارة والمدير .

وفي حين أن الاشتراك المباشر للعائلة على مستويات متعددة يعقد النظام ، إلا أنه يؤمن أيضاً حلقة وصل مهمة تربط بين مختلف مجالات الحوكمة ، ويمكن لحلقة الوصل هذه المتأصلة في الشركات العائلية ، بالإضافة إلى التطور الايجابي للروابط والعلاقات العائلية ، أن تحدث تغييراً أساسياً في ديناميكية الثقة التي تعم نظام الحوكمة ، ويساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة ، وتصبح العلاقات الجيدة بينهم ، بدورها ، مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل وإضافة مزيد من القيمة للشركة مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة .

أثر التنوع الإقليمي على ممارسات حوكمة الشركات بالشركات العائلية

حوكمة الشركات تكشف عن نفسها بأشكال عديدة من مكان إلى آخر ، وبسبب التنوع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي فانه من غير الممكن تحديد مسار موحد ومعايير معينة لتطبيق الحوكمة وتعميمها على الشركات الخاصة وبالذات الشركات العائلية وهكذا يتعين على كل منطقة جغرافية أن تأخذ زمام المبادرة وتقوم بتحديد المعايير والمسارات التي توافق وضعها الاقتصادي وتجعل تطبيق مفهوم الحوكمة ملائماً لها وفاعلاً في سياق إصلاح وتطوير القطاع الخاص ويتوجب على كل من القطاعين العام والخاص في كل دولة دراسة القوانين والأنظمة التي تحدد عمل مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الشركات العائلية وبحث أوضاعها الراهنة ومن ثم الدعوة إلى حوار حول رسم نظم وقوانين تحدد

عمل القطاع الخاص والشركات العائلية والنظم التي يجب أن ترتكز عليها والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وذلك عبر تعزيز قدرات الشركات للمنافسة في الأسواق العالمية والانخراط فيها من خلال معرفة متغيراتها وإدراك إدارة القطاع الخاص والعائلي لأهمية الشفافية والمصداقية والمسؤولية التي تتوجب عليهم كصانعي قرار في الشركات .

تطور حوكمة الشركات العائلية

مع نمو الشركة ، تصبح أكثر تعقيدا وتخلق متطلباتها الخاصة في إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر وفي حين أن تكييف ممارسات الحوكمة مع الحاجات الناشئة للعائلة والشركة أثناء نموها عملية معقدة جداً وصعبة ، إلا أنها أيضاً عملية لا مفر منها مع مرور الزمن . فالنجاح يدفع إلى ضرورة التكيف والتغيير . وفي نهاية المطاف تواجه جميع الشركات العائلية هذا الواقع .

ونظراً لكون دورات حياة العائلات والأعمال التجارية تتحدى أحياناً كثيرة فعالية ممارسات الحوكمة القائمة ، نجد أن الشركات العائلية تولي عناية كبيرة لتكييف ممارساتها مع مرور الوقت . فمع كل جيل يتوارث الشركة أو تغيير في حجم العمل التجاري ، تواجه الشركات العائلية أحياناً كثيرة الحاجة إلى خلق نظام جديد لحوكمتها . ويمكن أن تقود دورات حياة الشركات العائلية إلى تغييرات جوهرية في أدوار ووظائف وممارسات نظام الحوكمة . وتعمد العائلات في كثير من الأحيان إلى دراسة أفضل ممارسات إدارة الأعمال الحالية لدى مواجهتها معضلة التغيير . غير أن العائلات تميل ، بدلاً من الاكتفاء بتبني أفضل الممارسات المحددة

للقواعد ، إلى تكييف هذه الممارسات مع ثقافتها التاريخية للأعمال التجارية ، مجددة بذلك فعالية وسيلة حوكمتها مع مرور الوقت .

المبحث الثاني: أدوات ونماذج حوكمة الشركات العائلية

أولاً : أدوات حوكمة الشركات العائلية

يوجد سبع أدوات رئيسية لحوكمة الشركات ، تقوم مؤسسات التمويل الدولية باستخدامها لتحليل حوكمة الشركات بالشركات العائلية وهي :

1 - **صحيفة التعليمات** (**Instruction sheet**) : الغرض هنا من صحيفة التعليمات هو وصف وتوضيح كل أداة من الأدوات الرئيسية لحوكمة الشركات وكيفية استخدامها ومن الذي ينبغي إجراء مقابلة معه في خلال عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات وفي هذه الصحيفة يوجد وصف كامل لكل خطوة من الخطوات المتعلقة بالحوكمة من أول رئيس مجلس الإدارة والإدارة بجميع أعضائها وكذلك رؤساء الأقسام أي إن الصحيفة تمسك من أول رأس الهرم حتى تصل إلى قاعدة الهرم وتحلل وظائف الإدارة بما عليها وبما لها في كل خطوة .

2 - **لماذا حوكمة الشركات :** من خلال هذه المذكرة يتم توضيح كافة الجوانب المتعلقة بحوكمة الشركات وما هي المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة وما هو تأثيرها على الشركة وما تأثيرها بعد ذلك بالنسبة لوضع الشركة في السوق

التنافسية وما هي النظم والقوانين التي لا بد أن تأخذ بها عند استخدامها لحوكمة الشركات وما مدى مساعدتها في الفصل بين الإدارة والملكية وبين وظائف كل منها على حده وتوضيح أثر ذلك على هياكل الإدارات الداخلية وذلك من خلال تحديد وظائف كل فرد من أفراد المنشأة.

3 - **منظومة تطور الأداء للشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة**

تربط منظومة تطور الأداء مابين النواحي الأربع للحوكمة وهي :

أ - الالتزام بالحوكمة الجيدة للشركات

ب - مجلس الإدارة

ج - الشفافية

د - حقوق المساهمين

ويؤكد استخدام إطار المنظومة على أهمية التحسينات الجارية في ممارسات الحوكمة لدى عملائها وذلك بدلاً من تطبيق معايير متخصصة جامدة حيث نجد أن منظومة تطور الأداء تسمح بصفة خاصة للعملاء أن يقوموا بتقييم الحوكمة في شركاتهم الخاصة في إطار بسيط .

4 - **قائمة طلب المعلومات للشركات غير المقيدة بالبورصة :**تشكل هذه الأسئلة الأساس في عملية استعراض ومراجعة حوكمة الشركات لدى عميل مؤسسة التمويل الدولية IFC ويتم تنظيم هذه القائمة وفقاً لنفس تنظيم النواحي الأربعة للحوكمة في منظومة تطور الأداء وينبغي أن تقدم قوائم طلب المعلومات إلى الشركة مقدماً بمدة ثلاثة أسابيع على الأقل قبل القيام

باستعراض ومراجعة حوكمة الشركات في موقع الشركة كما ينبغي على الشركة أن تحدد موظفاً واحداً يكون مسؤولاً عن الإجابة على المعلومات المطلوبة في القائمة وذلك عن كل سؤال من هذه الأسئلة وأن يقدمها إلى مؤسسة التمويل الدولية قبل استعراض ومراجعة حوكمة الشركات في الموقع ويتم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة موضوعات وهي :

أ - الالتزام بحوكمة جيدة

ب -هيكل مجلس الإدارة للشركات وعمله

ت -ج- الشفافية والإفصاح

5 -**التعريف النموذجي لاستقلال عضو مجلس الإدارة** أهم التوصيات التي قامت بها الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية هي زيادة استقلال مجلس الإدارة عن كل من الإدارة والمساهمين من العائلة المسيطرة وهنا تهتم مبادئ الحوكمة في الفصل بين مسئوليات والتزامات كل إدارة على حده ، كذلك الفصل بين أدوار كل من مجلس الإدارة وكذلك الإدارة فيما عليها وما لها فان تحقيق استقلال حقيقي لمجلس الإدارة يقتضي بالضرورة التزام الدقة في تعريف ما الذي يعنيه الاستقلال بالنسبة لعضو مجلس الإدارة وغالباً ما يستخدم هذا التعريف النموذجي لعضو مجلس الإدارة المستقل في أثناء المناقشات والبحث مع العميل وذلك لتوضيح تقييم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجلس الإدارة .

6 -**عينة برامج تحسين حوكمة الشركات بالشركات العائلية غير المقيدة بالبورصة:**يجري تفصيل برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك وفقاً للظروف

والأولويات الخاصة بكل شركة على حده ونجد أن تلك العينات لبرامج تحسين حوكمة الشركات تعطي فكرة جيدة عما أمكن التفاوض بشأنه مع العملاء في الماضي فلذلك يمكن استخدامه كنقاط مرجعية عند وضع البرامج وتنقسم تلك البرامج إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى : الإجراءات قصيرة الأجل :

أ -تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن السياسة الخاصة بحوكمة الشركات بالنسبة للشركة مكتوبة وهذه السياسة لا بد أن تغطي جميع النواحي الآتية وهي هيكل مجلس الإدارة ودور أعضائه وكذلك المكافآت الخاصة بهم بالإضافة إلى إنشاء مجلس إدارة استشاري ولا بد من توضيح ما هي الاتصالات التي تمت مع مساهمي الأقلية ومعاملتهم ونظام المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين وكذلك دور المحاسب الحاصل على الزمالة وتعيين مراجعين مستقلين بالإضافة إلى نشر جدول زمني بما سوف يحدث في الشركة في الزمن القريب.

ب -إن إدارة المجلس الاستشاري يتكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء في خلال عام واحد والغرض من إنشاء هذا المجلس هو :

1 - المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وبناء على معلومات بالنسبة للنواحي الرئيسية في إستراتيجية الشركة وعملياتها .

2 - تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين وذلـك للعمـل كأعضـاء مجلـس إدارة مستقلين.

ت تقوم الشركة بتوفير سكرتير عام للشركة لكي يكون مسئولاً عن إعداد وتنفيذ اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات السنوية للمساهمين واجتماعات مجلس الإدارة الاستشاري .

ث تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب (مدير تنفيذي رئيسي) من بين الخبراء الموجودين في السوق .

ج -تقوم الشركة بالإفصاح والإعلان عن تلك السياسة المتبعة تجاه السياسة البيئية وكذلك السياسة الاجتماعية للشركة تجاه المواطنين .

ح -تؤكد تلك الوثائق الأساسية للشركة على ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية بما في ذلك اللوائح والنظام الأساسي .

المرحلة الثانية : الإجراءات متوسطة الأجل:

_ أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المسـاهمين عـن محتـوى ومدى تنفيـذ سياسـة الشـركة المكتوبـة الخاصـة بحوكمـة الشـركات وكـذلك السياسة البيئية والاجتماعية للشركة تجاه المواطنين .

أن تقوم سياسة الشركة على تكوين مجلس إدارة استشاري في خلال عـام واحـد ويقوم هذا المجلس بأربعة اجتماعات على الأقل سنوياً .

- أن تعمل سياسة حوكمة الشركات على حصول كافة أعضاء مجلس إدارة الشركة على تدريب دوري عن دور ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وفي هـذه النقطـة تقوم مؤسسة التمويل الدولية بالمساعدة في تحديد المواد وكـذلك الـبرامج التـي تساعد في تدريب أعضاء مجلس الإدارة .

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بالميثاق القومي لأفضل ممارسات حوكمة الشركات مع تقديم تفسير عـن أي انحرافـات تقـوم داخل الشركة .

- سياسة حوكمة الشركات تنص عـلى تعيـين عضـو مجلـس إدارة مسـتقل وغـير موظف في خلال سنة واحدة وكذلك تعيين عضو مجلس إدارة ثان مسـتقل غـير موظـف في خـلال عـامين (ويمكـن أن يكـون أيضـاً عضـو بمجلـس الإدارة الاستشاري) .

7 - قائمة المراجعة الإشرافية

هي عبارة عن الموضوعات الرئيسية التـي ينبغـي النظـر فيهـا مـن جانـب موظفي الاستثمار وذلك عند قيامهم بالإشراف على الشركات التي تقـوم مؤسسـة التمويل الدولية بالاستثمار فيها وبصفة خاصة تلـك الشرـكات التـي تقـوم بتنفيـذ برامج تحسين حوكمة الشركات وذلك لمعرفة موقع هذه الشركة بالنسبة للشرـكات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ،

ما هو مدى تفاعل نظام الحوكمة فيها وما هـي نـواحي القصـور في تلـك الشركة ؟

الأشخاص الذين تجري مقابلتهم بشأن حوكمة الشركات

لاستعراض حوكمة الشركات بطريقة متقنة يحتاج موظفو مؤسسة التمويل الدولية إلى القيام بمناقشات مباشرة مع الأشخاص الـذين يلعبـون أدواراً متعـددة للحوكمة في الشركة وبالتالي يوجد عدد معين من الأشخاص الذين يتم عادة إجراء مقابلات معهم مع الأخذ في الاعتبار اختلاف شركة عن شركـة في المسـميات وفي تقسيم المستويات :

- المساهمون من أعضاء العائلة من غير العاملين في الشركة
- أصحاب الشركة من العائلة المالكة للشركة وكبار المديرين من العائلة
- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة
- كبار موظفي الإدارة من المتخصصين والمهنيين ومن غير أعضاء العائلة
- عضو مجلس الإدارة المنتدب أي الموظف التنفيذي الرئيسي
- رئيس الإدارة المالية
- رئيس الإدارة القانونية للشركة
- المراجعون الخارجيون وإذا لزم الأمر ينبغي أيضاً مقابلة :
- سكرتير عام للشركة
- رئيس المراجعة الداخلية
- المستشارون الرسميون أو غير الرسميين لأصحاب الشـركة وكـذلك مـديرو الشركة
- رؤساء و أعضاء لجان المراجعة ولجان مجالس الإدارة الأخرى

– المساهمون ذوو الملكيات الكبيرة من الأسهم

ثانياً : نماذج الحوكمة في الشركات العائلية

تتبلور حوكمة الشركات في أنماط العمل المالية، القانونية والثقافية للعديد من البلدان، فقد انبثق عنها نموذجيْن من حوكمة الشركات : السوق والهيمنة. ويشيع نموذج السوق الخاص بحوكمة الشركات في البلدان التي تكون فيها الأسواق الرأسمالية عالية السيولة وقاعدة المساهمين مشتتة كما هو الحال في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وايرلندا. ويضم هذا النموذج شريحة ضخمة من المستثمرين المشتتين ودون أن يحتوي روابط مسبقة للشركات المُدرجة في الأسواق المالية العامة[1]، كما يكون التركيز على الإصلاح الحوكمي للشركات في البلدان التي تطبق هذا النموذج ضمن ممارسات وهياكل مجالس الإدارة التي تضمن بأن يكون مجلس الإدارة هيئة مميزة، يتمتع بالموضوعية وقادر على التعرف وبشكلٍ منفصل على السياسة الإدارية للشركة[2]. كما يُركز أيضا على مجالس الإدارة والمطالب المستقلة على مستوى عالٍ من الإفصاح المالي والتجاري. وتتضمن الأمثلة على الشركات التي تطبق نموذج السوق أكثر الشركات شُهرةً في الولايات المتحدة مثل شركة جنرال إلكتريك و AT&T . ويتمثل أحد جوانب الصعوبة في هذا

1- Coombes & Watson ،2001، Corporate Reform in The Developing World ، Mckinsey Quarterly ، 4، pp 89-92

1-Gregory & Simmelkjaer، 2002 ، Comparative Study of Corporate Governance codes relevant to the European union and its member states on behalf of the European Commission ، New York ، weil Gotshal & Manges LLP

النموذج بتركيزه على المهمة المستحيلة للحد من كافة الصراعات الحالية والمستقبلية للمنفعة.

أولاً : انحياز نـموذج الإدارة

يلقى نموذج إدارة حوكمة الشركات رواجاً في آسـيا، وأمريكـا اللاتينيـة، ومعظم أنحاء أوروبا حيث لا تكون حقوق الإدارة منفصلة عن المُلكيـة بالكامـل. وينظر هذا النموذج إلى صراعات المنفعة بأنها هي المهيمنة ويسعى لتأسيسـها جيـداً ولضمان سيطرة العائلة أو المؤسسة على الأمور. ولا يكمن هدف الاستثمار بالنسـبة لهؤلاء المساهمين في تحقيق مكاسب على المدى القصير كـما هـو الحـال لـدى معظـم المؤسسات في السوق، وخاصة للشركات العائلية ، بل في الحفاظ على توجـه بعيـد المدى بالنسبة لاستثمارات المساهمين التي تُفيـد الجيـل الحـالي والأجيـال المسـتقبلية أيضا[1]. وكمثال على نموذج الإدارة نجده لدى شركة فيات FIAT SA وهـي ثالـث أضخم شركة إيطاليـة، حيـث تملـك عائلـة Agneli أكثـر مـن 25٪ مـن مُلكيتهـا ويشكل أفراد العائلة أعضاء مجلس إدارة الشركة كـما يُعتـبرون جـزءا مـن الفِـرَقْ الإدارية لديها. أما بالنسبة للأمثلة الأمريكية على هذا النمـوذج نجـده لـدى عائلـة فورد Ford حيث تملك 40٪ من الشركة، وكذلك عائلة Sulzberger المالكة لجريدة نيويورك تايمز حيث يعود 18٪ من مُلكيتها لهـا إلى جانـب أنهـم يُشـكلون معظـم

2- Shleifer & Vishny ، 2000 ، A Survey of Corporate Governance ، Journal of Finance 52 (2) ، pp 737-740

أعضاء مجلس الإدارة. وبالنسبة للشركات التي تحوي نموذجاً معينا للإدارة، يكون من الطبيعي بالنسبة للمالكين أن يُشكلوا أعضاء مجلس الإدارة .[1]

هذا الجدول يمثل : السمات المميزة لنماذج الإدارة والسوق

نموذج السوق	نموذج الإدارة
- يلقى رواجاً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة - يعتمد على الأسواق العامة - درجة عالية من المُلكية النقدية - المساهمون هم مستثمرون غير معروفون وليسوا مدراء - قاعدة مشتتة من المساهمين - يملك المساهمون روابط مالية مع الشركة *عناصر الحوكمة* - مستوى مرتفع من الإفصاح المالي - التركيز على إستراتيجية قصيرة المدى - أعضاء إدارة مستقلون - يعتبر المساهمون الشركة بأنها إحدى الأصول - تعتبر المُلكية والإدارة متباعدتان	- يلقى رواجا في أنحاء أوروبا، آسيا وأمريكا اللاتينية - يعتمد على رأس المال الخاص - مُلكية غير نقدية - قاعدة مركزة من المساهمين - ينظر المساهمون إلى الشركة على أنها أكثر من جزء من الموجودات ويركزون على العوائد المالية وغيرها *عناصر الحوكمة* - السرية - التركيز على الإستراتيجية البعيدة المدى - يملك المساهمون حقوقاً بالنسبة للتدفق المالي - يملك المساهمون روابط مع الشركة أكثر من روابط مالية - أعضاء مجلس الإدارة مطلعون على كل شيء - تتشابك الإدارة والمُلكية بشكلٍ واضح

وبالمثل، يُعتبر المساهمون في الشركات ذات النموذج الإداري مدراء في نفس الوقت، مما يعني أنهم يمتلكون حقوقا خاصة بالتدفق النقدي. ويُعتبر هذا

3- Fame ، E ، and ، M ، Jensen ، 2000 ، Separation of Ownership and Control ، Journal of Law and Economics ، pp 301-310

التركيز الذي تتميز المُلكية به سهل التعريف حيث يُسهل وجود إصلاح حوكمي للشركات يركز على المعاملة العادلة للمساهم

ثانياً : انحياز نموذج السوق

ربما بسبب التركيز الإعلامي على الحالات المفاجئة للحوكمة السيئة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وللسهولة الموجودة في الحفاظ على المعلومات الخاصة بالشركات العامة، وللكم الهائل من حجم الثروة الموجود لدى الأسواق ذات المُلكية العامة، وللتوصيات الخاصة بحوكمة الشركات والمنتشرة حول العالم، تأسس "الانحياز في نموذج السوق" للحصول على أفضل الممارسات التي تحقق شفافية وإفصاحاً ماليا بدرجة عالية خارج مجالس الإدارة المستقلة التي تسعى لأن تكون موضوعية.

وبالرغم من أنها مرغوبة، يعتبر هذا الميل لأفضل الممارسات الخاصة بنموذج السوق ناقصا بسبب الاعتماد المُفرط على مفاهيم نظرية المنظمة. وبانتشارها الواسع، تعتمد نظرية المُلكية على المشاكل التي تظهر في الشركات العامة عندما يكون هناك فصل للملكية عن الإدارة .[1] وتؤكد نظرية المنظمة على أن الإدارة والمُلكية تسعى وراء أنواع مختلفة من المصالح، في حين قد يهتم المدراء الذين يشغلون مقاما عاليا في الشركة بثروتهم الخاصة أكثر من المساهمين [2]. ويُعتبر المُدراء هم أكثر أشخاص ينبغي مراقبتهم عن قرب للتأكد من عدم خرقهم للقوانين أو

1- BERLE AND Means (2000) ، The Modern Corporation and The Private Property ، New York ، Harcourt Brace

2- Jenssen and Mecking (2000) ، Theory of The Firm ، Managerial Behavior ، Agency costs and ownership structure ، Journal of Financial Economics ، 3، pp 305-310

الالتزامات التعاقدية. وبسبب تركيزها على الانتهازية الإدارية، تتبنى نظرية المنظمة توجها رقابيا حيث ينحسر دور مجلس الإدارة في مراقبة إدارة الشركة وقيمة التحفيز الخارجي الذي يتمتع بالأهمية القصوى[1]. وكنتيجة للحاجة لوجود انضباط بالنسبة لمشاعر انعدام الثقة في الإدارة استغلت الجوانب الداعمة لنموذج السوق المفاهيم في نظرية المنظمة لحماية مجالس الإدارة المستقلة والخارجية، وازدواجية الرئيس التنفيذي إضافة إلى التعويض من خلال الأسهم. وبالرغم من أن مراقبة الإدارة والتحفيز الخارجي يعتبران في غاية الأهمية ينبغي أن يتوسع تركيز حوكمة الشركات ليذهب لأبعد من هذين المفهومين وتحديدا بسبب انعدام التوازن في المخاطر، العواقب والمكافآت التي يتم تشاركها[2].

وبالنتيجة، تفتقد ممارسات نموذج السوق إلى الجوانب الرئيسية التالية :

أولا: لا تناقش ممارسات نموذج السوق قدرة مجلس الإدارة على مراقبة الإدارة العُليا الذي يجلب "مفهوما تكميليا" لنظرية الإشراف. وتركز المقومات الإشرافية للنظرية على التعمق في وجهات النظر الاجتماعية والنفسية الخاصة بتعزيز التعاون وصنع القرار بين مجلس الإدارة والإدارة العُليا للشركة من خلال منح القيادة للمدراء[3]. ويتناقص هذا الجانب بعض الشيء

3- Hillman & Dalziel ، 2003 ، Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives ، Academy of Management (3) ، pp 383-386

4-Daily & Dalton & Canella ، 2003 ، Corporate Governance : Decades of Dialogue and Data Academy of Management review 28 (3) ، pp 371-376

1- Davis ، Schoorman & Donaldson ، 2000 ، Towards a Stewardship Theory of Management Academy of Management review 22 ، pp 20-25

بالنسبة لنظرية المنظمة حيث تركز نظرية الإشراف على القدرة الاستشارية لمجلس الإدارة وتعمل على أساس فرضية تشير إلى أن المدراء قادرون على تعريف أنفسهم شخصيا داخل الشركة والسيطرة على مهمتها وتحقيق درجة من الرضا خاصة بالتحفيز الخارجي.[1]

وبعكس النظرة الغير متعمقة بالنسبة لنظرية المنظمة في نموذج السوق، يمكن الربط بين مفهومي المنظمة والإشراف لتشجيع وجود الثقة في القدرات وعدم التركيز على الحدود الإنسانية والصراع المرتكز على المهام وليس على الأفراد لإدارة نسبة متكاملة من الإشراف والتعاون إلى جانب ظهور نوع من التوازن بين الإشراف والتعاون وعوامل الحوكمة لتحقيق نظام فعال لها.[2]

ثانيا: تتجاهل ممارسات نموذج السوق الهُويات المتنوعة لأنواع المستثمرين كالعائلات التي تملك مصالح مختلفة إلى جانب الآفاق الزمنية والإستراتيجيات بالنسبة للمستثمرين في الشركات العامة[3]. وبينما يتم التركيز على القاعدة المشتتة والغير فعالة الخاصة بالمساهمين في الشركة العامة، تُخفق مقومات نموذج السوق في التعامل مع مصالح الشركات ذات المُلكية الخاصة حيث تنظر هذه المقومات لحوكمة الشركات العائلية على أنها تفتقد للموضوعية في امتلاك العائلات تأثير قوي عادة على إدارة

2- Sundaramurthy & Lewis ، 2003 ، Control and Collaboration : Paradoxes of Governance ، Academy of Management review 28 (3) ، pp 397- 400

3- Demb & Nebaer ، 2000 ، The Corporate Board ، Confronting the Paradoxes : New York : Oxford University Press

4- Aguilera & Jackson ، 2003 ، The Cross- National Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants ، Academy of Management review 28 (3) ، 447-450

الشركة ومجلس الإدارة. ومع ذلك، لطالما كانت الشركات العائلية وبغض النظر عن إطار العمل القانوني ، المالي والثقافي الذي تعتمد عليه ناجحة في العمل ضمن نمـوذج الإدارة الخـاص بحوكمـة الشرـكات. فعـلى سـبيل المثال، حتى في الولايات المتحدة والمملكة المتحـدة حيـث يسـود نمـوذج السـوق، لطالمـا كانـت الشرـكات العائليـة ناجحـة عنـدما يتعلـق الأمـر بالمالكين الـذين يعملـون كمـدراء وكأعضـاء في مجلـس الإدارة. ويرجـع نجاح الشركات العائلية وتلك التي تتبنى نموذجا إداريـا عمومـا بسـبب تقييم المستثمرين للعوائد الغير مالية وللسلامة البعيدة المدى للشركة. مـع استمرار المساهمين في المشاركة في المنافع والقيم المشتركة المتمثلة في مجلـس الإدارة، يميل هؤلاء المساهمون لعـدم طلـب عوائـد حاليـة مرتفعـة عـلى مُلكيتهم. ويعتقـد المسـتثمرون في الشرـكات العائليـة بإمكانيـة اسـتمرار الشركة لتستفيد الأجيال القادمة منها ، ففلسـفة الاسـتثمار البعيـد المـدى للشركات العائلية هي مايُشكل المزايا التنافسية لديها.[1]

وبالنسبة لأي شركة عائلية مثالية، قد يكون نمـوذج الإدارة فعـالا عنـدما يتعلق الأمر بحوكمة الشركات ولكن لكي تحقق هذه الشركات درجة من النجاح، ينبغي التركيز على المسؤولية. فبالرغم من كل شيء، يشمل موضوع الحوكمة الجيدة القدرة على التعاون و تمتع القادة لديها بمسؤولية ضبط التزاماتهم مع الحفـاظ عـلى جو من الثقة والتعاون .

1- Habbershon & Williams ، 2000 ، Resource based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Business review ، 12 (1) ، 1-5

المبحث الثالث : تأسيس المسؤولية في الشركات العائلية

تمهيد

تعتبر مسؤولية مجلس الإدارة عن نشاطات الشركة دورا أساسيا لنماذج حوكمة الشركات حول العالم. وتعتمد كيفية التعبير عن المسؤولية وتباين توجهاتها على كيفية عرض الهدف الأساسي للشركة. وتُحدد مبادئ حوكمة الشركات بأنه ينبغي على مجلس الإدارة تحفيز مصالح الشركة والمساهمين أو كلاهما معا. وبالرغم من تركيز نماذج الإدارة في معظم البلدان على تحفيز مصالح الشركة، يكون تركيز نموذج السوق بالنسبة للشركات الأنجلو أمريكية على تحفيز الفائدة المباشرة للمساهمين. وعموما ، ترتكز فوائد الشركات العائلية على وجود هوية قوية وتوجه مميز للوحدة بحيث يُمَكِنَهم من الاستمرارية على المدى البعيد. وفي المقابل، يؤدي تعامل العائلة مع أساليب كالمحسوبية ومقاومة التغير والنمو إلى تدمير المصالح الاقتصادية للمساهمين مما يسبب إخفاق الشركة. وتتمثل المسؤولية لدى الشركات العائلية في صنع قرارات لا تُضحي بالسلامة البعيدة المدى من أجل كسب شخصي قصير المدى ، وترسم الخطوط الإرشادية التالية أساليب مثالية للشركات العائلية ضمن نموذج الإدارة الذي يُحفز المسؤولية. وترتكز هذه المسؤوليات في توفر مايلي:

1- المؤهلات

- انحياز نموذج السوق : تعتبر القدرات الإستراتيجية للشركة وتنوع مهاراتها ومرجعيتها بمثابة مؤهلات كافية لمجلس الإدارة.

- الخطـوط الإرشـادية لنمـوذج إدارة الشـركات العائليـة : تعتـبر القـدرات الإستراتيجية للشركة وتنوع مهاراتها ومرجعيتها بأنها هامة ولكنها غير كافية، وتتمثل إحدى المؤهلات الحساسة في امتلاك القدرة بالنسبة لمسؤولية الشـركة والانضباط لعدم التدخل في عمليات الشركة.

ويتشابه الكثير من السياق الخـاص بالحوكمـة بالنسـبة للشـركات العامـة الضخمة مع الشركات العائلية مـن حيـث تركيزهـا عـلى القـدرات الإسـتراتيجية وتنوع المهارات والأسس عند مناقشة مؤهلات مجلس الإدارة. ويعتقد العديد مـن النُقاد في مجال حوكمة الشركات بأن الحجم المثالي لمجلس الإدارة يتضـمن رؤسـاء تنفيذيين فـاعلين أو متقاعـدين وغـيرهم مـن الخـبراء المختصـين في مجـالات مثـل التمويل، التسويق، العمليات، التكنولوجيا، القانون والسياسة العامة. وبالإضـافة لذلك، يشير السياق المعروف والظـاهر في نـماذج حوكمـة الشـركات عالميـا إلى أن جودة، خبرة واستقلالية مجلس الإدارة تؤثر على قدرته في أداء واجباته.

وبالرغم من أن هذه المؤهلات تعتبر هامة ومرغوبـة، لا تـزال غـير كافيـة للشركات العائلية وخاصة بالنسبة للمثالية منها حيث تصطدم الممارسـات العائليـة حول مايجب أن تكون عليه ثقافة التواصل والرأي المعارض. وتنشأ الخلافات عادة بسبب الأدوار التي يلعبها أعضاء مجلس الإدارة في العائلة التي يمكن أن تتضـارب مع الدور الموضوعي الذي يقومون به داخل الشركة. وبالتالي، تعتبر الطريقـة التـي يتفاعل ويتواصل بها أعضاء مجلس الإدارة مع بعضهم البعض ومع الإدارة عمومـا محددا رئيسيا لنجاح أو فشل الإدارة. كما ينبغي أن يمتلك مجلس الإدارة في الشـركة العائلية المثالية القدرات الكافية لضـمان الإرشـاد الإسـتراتيجي للشـركة والمراقبـة الفعالة للإدارة وبأن يكون مسئولا عن الشـركة والمسـاهمين. ويشـير هـذا المفهـوم المرتكز على قدرة مجلس الإدارة، إلى أنه كلما طالـت المـدة التـي يعقـد فيهـا مجلـس

الإدارة اتصالات مفتوحة ويعتمد سياسة الاستماع لـلآراء المتنوعـة سـيؤدي دوره بفاعلية ويكون مسؤولاً عن أفعاله عندها.

2- الحجم

- انحياز نموذج السوق : تعتبر المجالس الإدارية الصغيرة سهلة الإدارة.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية: يحفز وجود مجلـس إدارة متوسط الحجم على تحمل درجـة أعظـم مـن المسـؤولية. وينقسـم سـياق حوكمة الشركات وفقا لحجم مجلس الإدارة. ويضـمن العديـد مـن أخصـائي حوكمة الشركات أن تنخرط المسؤولية الفردية في المجموعات الضـخمة حيـث تعتبر المجالس الإدارية الصغيرة هي المفضلة لدى الشرـكات العائليـة. فالعديـد من هذه السُلطات توصي بأن يتراوح عدد أفراد مجلس الإدارة بين خمس وتسـعة مدراء في حين يُصر آخرون على أن مجالس الإدارة الضـخمة جـدا تصـطدم مـع مشاكل في التنسيق والصعوبة في تطوير فريق عمل وتواصل فعال.

ومع ذلك، يعتقد الخبراء الآخرون أن النطاق العددي الذي يضم من 9 إلى 15 مديرا يعتـبر مـؤثرا للغايـة. فعـلى سـبيل المثـال، في العديـد مـن دول الإتحـاد الأوروبي، يبلغ معدل حجـم مجلـس الإدارة 12 أو 13 فـردا. وإلى جانـب ذلـك، يعتقد العديد من الخبراء بأن المجالس الإدارية الأصغر حجـما قـد لا تملـك درجـة اتساع كافية كما أنها تعرقل عزل المدير عن الواجبات الخاصة باللجنة. وفي الحقيقة، يشير وجود مجلس إداري ضخم لدرجة عالية من المسـؤولية مـادام أن كـل فـرد في مجلس الإدارة يملك المؤهلات الضرورية لإطلاق أحكام جيدة وبأن يتم تقيـيم أي حكم يصدره من قِبَل زملائه ومن ثم يكون مسؤولاً عن أفعاله. وعدا عـن ذلـك،

يشير أي وجود لعدد إضافي من الأعضاء في مجلس الإدارة للقدرة العالية على ملاحظة المشاكل لضمان تطبيق المسؤولية. ويتكون أكثر مجلس إداري فعال لدى أي شركة عائلية من 7 إلى 12 فردا بناء على الثغرات الموجودة في مستويات الانضباط التي يُفصح عنها عند المستوى الفردي أو الجماعي في المجلس. وبالرغم من أن وجود مجالس الإدارة الضخمة يعني تصويب إداري أكبر ومشاركة أضخم، لا ينبغي أن تكون المجالس الإدارية ضخمة جدا بحيث تعرقل المشاركة والتواصل.

3- المساهمون المستقلون خارج نطاق الشركة

- انحياز نموذج السوق : على مجالس الإدارة تخفيض وتفعيل شريحة المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية: لا يرتبط الوضع الاستقلالي بتحقيق المسؤولية المطلوبة وتظهر فائدة مجلس المالكين هنا.

وتعتبر القدرة على تقديم حكم موضوعي حول أداء الإدارة أمرا حساسا لقدرة المجلس. وأظهر وجود إجماع للرأي على مقومات نموذج السوق حول مواضيع مثل تركيبة مجلس الإدارة بأنه على شريحة المساهمين أن تضم أفرادا من خارج نطاق الشركة. وتخصص نماذج حوكمة الشركات في الدول التي تعتمد نموذج السوق كالولايات المتحدة مثلا اهتماما ملحوظا على وجود خليط مناسب من الأعضاء داخل وخارج نطاق الشركة لضمان أن مجلس الإدارة متميز جدا للعب دور إشرافي ولتحفيز تنوع الآراء لمناقشة المواضيع التي تتعرض لها الشركة. وبالإضافة لذلك، يُجمع معظم المُؤيدين لنموذج السوق لحوكمة الشركات أنه لغرض تعزيز التلقائية لديهم ينبغي أن تضم المجالس الإدارية نسبة عالية من المدراء

المستقلين الذين يتمتعون بالحرية من أي روابط شخصية أو تجارية قد تعيقهم عن مواجهة المشاكل.

وتقترح العديد من مقومات نموذج السوق بأن على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين لعب دور هام في النطاقات حيث تكون مصالح الإدارة، الشركة والمساهمون متباعدة مثل التعويض التنفيذي، التخطيط للعملية الخلافية، التغيرات في إدارة الشركة، أخذ الاحتياطات اللازمة والمكتسبات الضخمة ووظيفة التدقيق[1] . وبالرغم من أن العديد من المُعلقين يجادلون حول ضرورة أن يتكون مجلس الإدارة من نصف المساهمين خارج نطاق الشركة، يذكر البعض الآخر أن المجلس الإداري المثالي ينبغي أن يتكون من المدراء المستقلين فقط إلى جانب الرئيس التنفيذي ورئيس الشركة.

ومع ذلك، إنتُقدت الشركات العائلية لتباطؤها في تبني مفهوم المساهمين خارج نطاق الشركة. حيث تشير الدراسة الخاصة بالشركات العائلية الأمريكية إلى أن أفراد العائلة لا يزالون يشكلون غالبية أعضاء مجلس الإدارة . ولطالما قاوم المتعهدون بالشركات العائلية إحضار المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة لكونهم لا يرغبون لأي شخص أن يُقيم أفعالهم أو أن يكشف الأسرار العائلية لديهم. كما نلحظ المزيد من التردد عند تشكيل مجلس الإدارة بسبب الرغبة في تجنب المسؤولية، ولكن بغض النظر عن حقيقة أن الشركات تحتاج غالبا لتوجه خلاق

1- OECD، 1999، Organisation for Economic Co-operation and Development . Principles of Corporate Governance، SG/CG(99)5

وحيوي حيث أنه بإمكان الشركات العائلية تحقيق المزيد من النتائج من خلال الرأي المستند على القدرة وتشكيل المجالس الإدارية الخاصة بهم بعد ذلك.[1]

وبما أن التأثير على المساهمين المستقلين خارج نطاق الشركة يكون سهلا من خلال التعويض، والتقدير، والاهتمام والإمكانية، إضافة إلى المعاملات الفعلية للشركة، فإننا نجد أن مجلس الإدارة الذي يهيمن على أعضائه المساهمين المستقلين من خارج نطاق الشركة يفتقد إلى الموضوعية. حيث أن مجلس الإدارة الذي يتكون وبشكلٍ أساسي من المساهمين داخل نطاق الشركة أو من مدراء سابقين أو من مساهمين مستقلين خارج نطاق الشركة الذين يمتلكون علاقات تجارية مع الشركة أو مع العائلة أو روابط اجتماعية مع الرئيس التنفيذي يعتبر فعالا عند مراقبة الآخرين. وتحديدا، يعتبر المساهمون داخل نطاق الشركة قادرين على توفير معرفة غنية والتزام قوي للشركة. ونعتقد بأن العضو الذي يملك القدرة على تقديم رأي لا يعترض عليه الأعضاء الآخرون داخل مجلس الإدارة هو أكثر أهمية من التركيز عما إذا كان الفرد يعمل داخل الشركة أم لا. ولتحفيز الموضوعية والمسؤولية ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أفراد ممن يبنون قرارهم على أساس مميزاته أكثر من

1- Aronoff، C.E.، &Ward، J .L.(2002)، Outside directors: How they can help you. In C.E. Astrachan، J.H& Shanker، M.C. (2003). Family Business Contributions to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review، 15(3)، 211-215

الاعتبـارات أو المميـزات الخارجيـة مثـل العلاقـات الشخصـية أو المكتسـبات الشخصية أو المالية.[1]

4- عـدد مـرات اجـتـماع مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : يتمثل التركيز على ما إذا كان عـدد اجتماعـات مجلـس الإدارة كافيا.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : تتمثـل جوانـب التركيز على اجتماعات مجلس الإدارة في التواصل وحل الخـلاف والمسـؤولية. ولتحقيق ذلك، فإننا نوصي بأن لا يزيد عدد الاجتماعات عن ستة وأن لا يقـل عن ثلاثة اجتماعات سنويا.

وتقترح التوصيات الخاصـة بحوكمـة الشـركات العائليـة عـدة خيـارات خاصة بذلك. حيث يعتبر خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة بأن ستة اجتماعـات هو توازن جيد لمعظم الشركات على أن يُكمَل ذلـك باجتماعـات خاصـة. ويتمثـل المعدل الأوروبي للاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة بثماني اجتماعات سنويا، فقد أُشير في سياق الشركة العائلية بأن مجالس الإدارة تجتمع رسميا أربع مـرات سـنويا على الأقل، تتبعها اجتماعات اللجنة التنفيذية الشهرية التي يحضرها المدراء ورئـيس المجلس والمدير التنفيذي إلى جانب الإدارة العُليا.[2]

2- Lynall، M. D.، Golden، B.R.، & Hillman،A.J. (2003). Board Composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. Academyof Management Review ،28(3)، pp416-420

3- Moore ،M .T.(2002)، prior reference، pp5-7

ومع ذلك، أخفق العديد من خبراء الحوكمة في إيجاد السبب وراء تحديد معدل الاجتماعات لكونها تُنظم بهدف تقديم نطاق خاص بإجراء الاتصالات دوريا، ولضمان تطبيق المسؤولية وحل الخلاف. وللتأكد من تحقيق ذلك، قد يحتاج مجلس الإدارة في أي شركة عائلية تقليدية للاجتماع في أي مكان بمعدل ثلاث إلى ستة مرات سنويا للحفاظ على سير الاتصالات ولتبقى الاتصالات مفتوحة بين مجلس الإدارة والإدارة العُليا والمساهمين. فخلال اجتماعات مجلس الإدارة، يطلب أعضاء المجلس الحصول على معلومات حول الشركة لتحليلها في حين يطلب المساهمون من مجلس الإدارة أن يقدم لهم معلومات وأسباب خاصة بها أو معلومات حول كيفية تحسين أداء الشركة إلا أنه، وعند حدوث أمور استثنائية داخل الشركة ستزيد المسؤولية المُلقاة على عاتق مجلس الإدارة وعندها ستظهر الحاجة لترتيب عدد كبير من الاجتماعات. وبالرغم من أن على مجلس الإدارة أن يعي دوره في موضوع الحوكمة كاملا بحيث يكون فعالا، لا يجب تأجيل دور الإدارة العُليا. وبالتالي، ستبلغ عدد اجتماعات مجلس الإدارة ستة مرات سنويا فمجلس الإدارة يعمل بطريقة إدارية ولا يُحفز المسؤولية بعكس عما سيكون عليه الأمر لو كان عدد الاجتماعات ثلاث مرات سنويا.

5- طريقة إدارة محتوى اجتماعات مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : ينبغي أن يتألف محتوى اجتماعات مجلس الإدارة من كافة المواضيع الهامة المقدمة من التنفيذيين الأعلى مقاما في حين يتم اتخاذ القرار بالإجماع.

- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تتألف اجتماعات مجلس الإدارة من كافة المواضيع المقدمة من التنفيذيين في حين تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع حيث يصوت الجميع لتحقيق جانب كبير من المسؤولية. وبالإضافة لذلك، ينبغي إدراج كافة المعلومات الوثيقة الصلة في الدليل الإرشادي الخاص بمجلس الإدارة.

وتقترح معظم التوصيات المُعاصرة لحوكمة الشركات بأن تُناقش اجتماعات مجلس الإدارة المواضيع الهامة المقدمة من المدير التنفيذي الرئيسي وغيره من التنفيذيين الآخرين الهامين في مجلس الإدارة كنتائج الاجتماعات مثلا، الحالة المالية والخطط الإستراتيجية،الصفقات المقترحة أو المرفوضة، الوضع المالي الحالي والمؤشرات الأولية للتوجيهات المتغيرة، البيئة التنافسية والاقتصادية، ومواضيع السياسة العامة، مواضيع المساهمين وأي مقترحات أخرى تستلزم الحصول على موافقة مجلس الإدارة. ومع ذلك، عندما يرتبط الأمر بالعملية التي يتخذ من خلالها مجلس الإدارة قراراته ، تتداعى العديد من التوصيات الحالية عندما تقترح بأن على أعضاء مجلس الإدارة اتخاذ قراراتهم من خلال إجماع الرأي بدلا من اتخاذ إجراء رسمي فقط. ففي هذه الحالات يميل إجماع الرأي لعرض قرار يوافق عليه معظم الأعضاء بدلا من شخص واحد تدعمه الأغلبية وبذلك، يتيح إيجاد عملية تصويت رسمية من قِبَل أغلبية بسيطة حيث يتم مناقشة القضايا إلى جانب آراء الأعضاء وبالتالي يتم إنجاز جانب أكبر من المسؤولية.

وللحصول على كافة المعلومات المرتبطة بالمواضيع الهامة المقدمة للإدارة إلى جانب القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، ينبغي أن يمتلك كل مجلس إدارة دليلا إرشاديا خاصا به بحيث يتضمن معلومات هامة خاصة بالشركة إلى جانب

أهداف مجلس الإدارة ونظام التقييم لديه. فلن يساهم الدليل الإرشـادي في تنظـيم محتوى وعملية اتخاذ القرار فحسب بل سيساعد في عملية التقييم أيضا.

6- اختيار أعضاء مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : ينبغي تشكيل لجنة للمساعدة في عملية اختيار مجلـس الإدارة.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تكـون اللجنة الترشيحية مسئولة عن استنباط المُدخلات المتوفرة لدى أعضاء مجلـس الإدارة في عمليات الاختيار لديه. ويشجع الخبراء في مجال حوكمة الشـركات عـلى تشـكيل لجنـة ترشـيحية للمسـاعدة في اختيـار أعضـاء مجلـس الإدارة. وتتضمن مهام لجنة الترشيح تحديد أهداف المجلس واللجنة التنفيذية وترشيح المدراء والأعضاء في اللجنة إلى جانب المؤهلات والوقت اللازم لتحقيق تلـك الأهداف ومراقبة تركيبة مجلس الإدارة والعمليات.

ومع ذلك، نعتقد أن دور اللجنة الترشيحية في الشركات العائلية يتمثـل في بناء وحدة بين أعضاء مجلـس الإدارة إلى جانـب انتقـاء الآراء مـن أعضـاء مجلـس الإدارة ومشاركة الأفكار حول حاجات ومعايير مجلس الإدارة إلى جانـب صـياغة اتفاق حول مرشحين مقترحين بناء على مايقدمه أعضـاء مجلـس الإدارة. كـما نظـن بأنه ينبغي تشكيل اللجنة الترشـيحية مـع إشراك أعضـاء مجلـس الإدارة وغـيرهم حيث سيكون مسؤولاً عن إدارة عملية اختيار المجلس.

7- الـتزام مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : تعتبر المشاركة الاسمية مناسبة لمعظم مجالس الإدارة.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : تعتبر المشاركة الفعالة ضرورية للشركات العائلية حيث ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة تخصيص الوقت الكافي لمتابعة مسؤولياتهم وللمساهمة في أداء الشركة بنشاط. وفيما يتعلق بالشركات العائلية، تشير الدراسة المسحية التي أجراها معهد ريموند حول الشركات العائلية. إلى وجود نسبة ضخمة من المتجاوبين مع الشركات العائلية الذين أشاروا لضعف في أداء مجلس الإدارة. كما تشير النتائج إلى أن 15٪ من المتجاوبين مع الجانب المتعلق بإسهامات مجلس الإدارة ذكروا درجة "متعادلة"، في حين أشار 2٪ إلى "سيء" و25٪ منهم لعدم وجود أي نوع من الإسهامات التي يقدمها مجلس الإدارة بسبب غياب المشاركة المناسبة والإيجابية. وتتباين درجات شمولية مجلس الإدارة في الشركة، حيث تتراوح بين منخفضة إلى مرتفعة .

وهناك جانب آخر يتمثل في أن الخدمة لدى العديد من المجالس الإدارية تتداخل مع أداء أعضاء مجلس الإدارة، ولأن المجالس الإدارية تجد صعوبة في تقيم أداء الشركات والمدراء، يعتقد العديد من المدراء بأن عليهم تخصيص المزيد من الوقت في الإدارة.

وقلصت بعض الشركات عدد المناصب في مجلس الإدارة لتشجيع أعضائه على الالتزام بعملهم وقد يساعد ذلك على ضمان بأن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالشرعية والثقة وبالمسؤولية أيضا.

8- مدة رئاسة مجلس الإدارة وإعادة تنظيمه

- انحياز نموذج السوق : يحدد المدراء مدة رئاسة مجلس الإدارة مسبقا أو لا .

- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يتم مراجعة المدراء وبشكل دوري وإبقاؤهم في مناصبهم في حال كان أداؤهم جيدا، أو قد يتم توجيه الشكر لهم والاستغناء عنهم في حال لم يكونوا قادرين على تحمل المسؤولية. وأثبتت الدراسات التي أجراها Shen و Cannella (2002)[1]، بأن فاعلية أعضاء مجلس الإدارة تتضاءل بعد 14 سنة مما يشير أنه لغرض الإبقاء على مدير معين لفترة زمنية طويلة ينبغي أن يقدم هو أو هي إسهامات مميزة في الشركة. وهذا السبب الذي يقف وراء تأييد العديد من الموجودين في قطاع السوق لمدة رئاسة معينة للمدراء فقد أوصى بعض الخبراء بأن تتراوح مدة رئاسة المجلس من سنتين إلى ثلاث سنوات مع سن تقاعد إلزامي وهو بين 62 أو 65 عاما.

ومع ذلك، يتمثل السبب وراء قيام العديد من الشركات بتحديد مدة رئاسة مجلس الإدارة في كونه سياسيا ويرتبط بمسؤولية الأعضاء وبشكلٍ كبير. وعليه، فإننا نعتقد بأن مدة عمل أي عضو في مجلس الإدارة ينبغي أن تكون محدودة زمنيا. وبالرغم من أن العديد من المجالس الإدارية لدى شركات كثيرة تمتلئ بأفراد يُعتبرون أصدقاء للعائلة، لا تمنع هذه العلاقة الوطيدة حقيقة أن أعضاء مجلس

1- Shen، W.، & Cannella ، C. (2002). Revisiting : The performance consequences of CEO succession : The impacts of successor type، postsuccession senior executive turnover ، and departing CEO tenure . Academy of Management Journal، 45(4)، pp717-720

الإدارة ينبغي أن يعملوا لمدة محدودة زمنيا. فأعضاء مجلس الإدارة ممن يعملون لمدة زمنية غير محددة يصبحون متحكمين في الشركة ويخسرون قدرتهم في أن يكونوا موضوعيين. وبالنتيجة، قد يكون الحد الأدنى من النطاق الزمني المُحفز للمسؤولية هو ثلاث سنين وبعدها يتم إجراء مراجعة مكثفة حول ما تم إنجازه خلالها. كما يجب أن تكون هناك عملية تقيمية لمدى مساهمة المدير في تطوير الشركة إلى جانب معايير خاصة بصنع قرار "الإبقاء على المدير أو إقالته".

9- عملية تقييم مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : تعتبر مجموعة تقييمات مجلس الإدارة إما أن تكون كافية أو تعاني بمجملها.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يعتبر تقييم التكتلات ومستوى اللجنة وأداء المجلس الإداري ضروري لتعزيز المسؤولية.

يمكن أن تكون تقييمات مجلس الإدارة أدوات قوية لدعم وتطوير الأداء العالي لأعضاء مجلس الإدارة. وينبغي تقييم المجالس الإدارية وأداء المدير التنفيذي وغيره من المدراء الهامين بشكل دوري ورسمي بالنظر لأهداف ومعايير الأداء ولتقديرات مجلس الإدارة ولجانه حيث يتوجب على مجلس الإدارة إجراء عدة مراجعات خاصة حول العمليات السنوية وتحديد التغيرات اللازمة لها إلى جانب إشراك أطراف ثالثة مستقلة في عمليات المراجعة.

وبالرغم من أن تقييم أداء مجلس الإدارة يعتبر ضروريا لكنه ليس كافيا. ولتحفيز المسؤولية لدى مجلس الإدارة ينبغي تقييم أعضاء مجلس الإدارة بشكل

فوري. فالعديد من المدراء لا يرغبون في اللجوء للتقييمات الفردية لكونهم يشعرون بأن عليهم مشاركة المسؤولية . وليكون المدراء أكثر مسؤولية تجاه التشكيل والحفاظ على الأداء العالي لمجلس الإدارة، عليهم أن يكونوا قادرين على التمييز بين الإسهامات الجيدة والسلبية والأكثر من ذلك ضمان بأن جميع المدراء يؤدون أدوارهم بفاعلية.

10- القيادة : دور رئيس المجلس والمدير التنفيذي

- انحياز نموذج السوق : تعتبر ازدواجية رئيس المجلس والمدير التنفيذي موضع جدل محتدم.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يمكن أن تترابط أدوار رئيس المجلس والمدير التنفيذي في حال اعتبر شخص واحد فقط هو الأفضل للقيام بوظيفتين معا.

يلعب رئيس المجلس دورا مركزيا في عملية ضمان وجود حوكمة فعالة للشركة حيث يؤدي دور البرلماني في الاجتماع ويكون مسئولا عن وضع جدول الأعمال وإدارة النقاش حول جوانبه كما أصبح موضوع فصل دور رئيس المجلس عن دور المدير التنفيذي موضع جدل آخر حيث تشير نتائج الدراسة المسحية التي أجريت حول المدراء الأمريكيين (2002) ،إلى أن 75٪ من 500 شركة موجودة حاليا تعين شخصا واحدا ليكون هو رئيس المجلس والمدير التنفيذي أيضا. ويعتقد العديد من خبراء حوكمة الشركات بأن ثقافة الشركة في الولايات المتحدة تميل لتعيين المدير التنفيذي ليكون هو رئيس المجلس أيضا للتركيز على قيادة الشركة بشكلٍ أكبر.

وبالإضافة لذلك، يدعي مؤيدون آخرون لإدماج دور الـرئيس التنفيـذي ورئيس المجلس مع بعضهم بأن المخاطر التي تتعرض لها الشر ـكة تضيـف انقسـاما من خلال فصل دور رئيس المجلس ودور الرئيس التنفيـذي عـن بعضـهم بحيـث يُقلل حرية الرئيس التنفيذي. ومع ذلك، يعتقد العديـد مـن البـاحثين وفي المملكـة المتحدة تحديدا بأن الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة

و دور الرئيس التنفيذي تضمن تحقيق توازن في القوة. وأظهر العديـد مـن المعلقين نقصا في الفصل بين الدورْين حتى أن البعض يشير إلى أنه لـو كـان رئـيس الجهاز الرقابي هو نفسه رئيس الجهاز الإداري عندها سيواجه هـو أو هـي صراعـا قويا على المنفعة.

ونعتقد بوجـوب دمـج دوْري رئـيس مجلـس الإدارة والـرئيس التنفيـذي عندما يكون في مقدور الشخص ذاته القيام بدورْين مختلفين وبفاعلية. وبـما أن دور رئيس المجلس يتمثل في توجيه عمليات المجلس، وترتيب الاجتماعات وضمان بأن المجلس يكمل جميع مهامه في وقتها وبأسلوب فعـال إلى جانـب استشـارة الـرئيس التنفيذي بدلا من توجيهه لزيادة في مسؤولياته لتولي مهـام رئـيس المجلـس حيـث تعتبر جميعها بسيطة . وفي حال كان الرئيس التنفيذي هو أفضل شخص للقيام بهذه الوظيفة الإضافية وبفاعلية عندها يستطيع أداء الدورْين دون إحداث عـدم تـوازن في القوة .

وعندما يصبح لدينا دور منفصل للرئيس التنفيـذي، يظهـر لـدينا تسـاؤل وهو من سيقوم بتقييمه؟ ونصح هنا بأن يقـوم مجلـس الإدارة بتقييمـه حيـث يـتم تجميع آراء المدراء ووضعها في تقرير ليقدم لمجلس الإدارة حيث ستتم مناقشته مـع الرئيس التنفيذي بشكلٍ منفرد فأيا كان من يرأس اللجنة سيكون هو المسـئول عـن

هذه العملية. ويتمثل الجزء الآخر من النزاع الحاصل حول قيادة مجلس الإدارة على ما إذا كان يتوجب على الرئيس التنفيذي المتقاعد البقاء في مجلس الإدارة ليكون هو الرئيس وكجزء من عملية وراثة قيادة الشركة. وفي العديد من الحالات، لا يتنـازل الرئيس التنفيذي عن سُلطته أو سُلطتها عند بقائه كـرئيس للمجلـس، فبمجـرد أن يظهر أي نوع من الخلاف سرعان ماسيتدخل الرئيس التنفيذي لإنقاذ المؤسسة مـن جديد. ومع ذلك، طالما أن من سيخلف رئيس المجلس يكون قادرا على تحقيق تغير ملموس وفرض سيطرته أو سيطرتها، وطالما استمر نقل المعرفة من المدير القديم إلى الجديد ، إذاً نعتقد أنه بإمكان الرئيس التنفيذي السابق البقاء ليشغل منصب رئـيس المجلس دون تحديد سلطة القائد الجديد. ونقترح بأن تُراقب اللجـان هـذا الوضـع وأن تتحرك لحل أي مشاكل في حال سعى المدير التنفيذي السابق ليحد مـن سـلطة الجديد.

الـفصل الرابـع

القرار في الشركات العائلية

المبحث الأول : إدارة الشركات العائلية

يتم مناقشة الأمور التالية في الشركات العائلية وهي :

1- تعويضات مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : ينبغي تعويض أفراد مجلس الإدارة وفقا لما يفرضه السوق.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي تعويض أفراد مجلس الإدارة الغير عاملين في الشركة بنفس طريقة تعويض المدير التنفيذي.

وبالرغم من أن الدراسة المسحية التي أجريت على الشركات العائلية الأمريكية (2002). استنتجت بأن أقل من 61٪ من الشركات العائلية تعوض أفراد مجلس إدارتها حيث يعتبر التعويض طريقة للحفاظ على أكثر أفراد مجلس الإدارة ممن يتمتعون بالجدارة والمسؤولية. ويصبح الجانب المتعلق بكيفية تعويض أفراد مجلس الإدارة موضع جدل في نطاق حوكمة الشركات بسبب الانهيار الحالي لثقة المستثمر في أداء الشركات. وعموما، تعوض الشركات العاملة ضمن نموذج السوق أعضاء مجلس إدارتها وفقا لنماذج السوق. ويشير العديد من الخبراء بأن الفوز بثقة المستثمر تتطلب تعويضا أساسه الأداء بدلا من الراتب أو الإكراميات.

فعلى سبيل المثال، يعتبر إصدار أسهم مقيدة بدلا من عرض خيارات التي قد تساعد على تلبية مطلب المستثمرين في أن يكون المدراء مسئولين عن تصرفاتهم. وحتى بالنسبة للشركات الغير عائلية نعتقد أن هذا السلوك قليل الحصافة حيث أنه يحفز استغلال الميزانية بدلا من ضبطها.

وقد يَحُد تعويض المدراء بالأسهم السلبيات الأخرى الخاصة بالشركات العائلية حيث يفرض ربط قرار المدراء الخاص بسعر السهم بأن الأجل المتوسط لقيمة السهم هو الهدف، وقد لا تظهر الحالة بهذا الشكل دائما لأن الشركات العائلية تقدم لأفراد العائلة عوائد غير مالية عدا عن ذلك يُكافئ هذا السلوك الخاص بالمدراء على الأداء الصناعي بدلا من الأداء الموضوعي للشركة. وبالإضافة لذلك، يتميز أفراد العائلة عادة بانحيازهم نحو الأسهم بالنسبة للأفراد خارج نطاق العائلة.

ولكي نبين بأن مجلس الإدارة هام بقدر أهمية الرئيس التنفيذي نفسه، فإننا نوصي بأن يُدفع للمدراء مقابل الوقت الذي يمضونه من خلال تقسيم المدفوع السنوي للرئيس التنفيذي على 250 يوما ومن ثُم يدفع لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الناتج الحاصل عن تلك العملية الحسابية لكل يوم يعمله في قضايا تتعلق بمجلس الإدارة. وبالإضافة للتعويض المالي، تتوفر فرص إيجابية أخرى وهي التعلُم،النمو والمساهمة من بين العديد من الفوائد الأخرى المرتبطة بأي منصب قوي وفعال في مجلس الإدارة.

2- ينبغي أن تكون مجالس الإدارة العائلية هي المسؤولة عن المساهمين

وبغض النظر عن نموذج الإدارة أو السوق الذي يتم تطبيقه، تشير القوانين الخاصة بالمساهمين في حوكمة الشركات إلى عدة حقوق خاصة بهم : الحق في مشاركة الأرباح والتدفق النقدي الخاص بالشركة، الحق في التأثير على الشركة من خلال مشاركة المساهمين في الاجتماعات العامة والتصويت، الحق في التأثير على إدارة الشركة والحصول على معلومات عن الشركة.

فمن خلال هذه الحقوق، سيتمكن المساهمون من التأثير على أداء مجلس الإدارة وعلى قوته في أن يكون مسئولا عن مهامه.

وحتى عند تشجيع المساهمين للمشاركة والتأثير على الشركة بإيجابية وخاصة لدى المؤسسة العائلية، ينبغي ألا يسعى المساهمون للتأثير وإدارة مجلس الإدارة بطريقة غير مناسبة. فبعكس الشركات التي تعمل في نموذج السوق لحوكمة الشركات، لا يشعر المساهمون بالنفور من المشاركة في حوكمة الشركات. وبينما تتألف أنماط نموذج السوق من الأفراد والمؤسسات التي تتباين في المصالح، الأهداف، والآفاق الاستثمارية والقدرات، تتمثل القاعدة الأساسية للمساهمين في ضبط التعامل الغير مناسب مع جانب المساهمين في الشركة. ويظهر ذلك الجانب لأن الحصص تكون أكثر من مجرد مؤثرة على المساهمين من أفراد العائلة لكونهم يملكون حصة أكثر من كونها مالية.

وبعكس المساهمين ضمن نموذج السوق، يعتبر المساهمون في الشركات العائلية غير قادرين على الفصل بين واجباتهم الخاصة بالمُلكية عن المهام الإدارية أو الواجبات الأبوية حيث يُقحمون في الشركة لدرجة أعمق من ذلك. وقد يُضعف هذا المستوى من نشاط عملية صنع القرار بسبب تقليل المسؤولية نتيجة لزيادة

الاضطراب وزيادة خطر وجود إدارة سلبية أو لكونها تؤدي في النهاية لبيع الشركة. ويسلط هذا الجزء الضوء على آليات العمل التي يتسنى للمساهمين في الشركات العائلية الاستفادة منها للتأثير على الشركة، تشجيع المسؤولية وحماية مصالحهم وتحفيز الوحدة العائلية وألا يصبحوا فضوليين حول أمور الشركة وبشكلٍ متزايد. ومرة أخرى، ما ينتج عن الموازنة المناسبة بين مراقبة آليات العمل والمساهمة هو مايقدم أفضل نموذج من المسؤولية للشركات العائلية.

3 - أثر تركيبة مجلس الإدارة

- انحياز نموذج السوق : ينتفع المساهمون من التصويت المتزايد وسيولة السوق لحماية مصالح الأقلية.

- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن يستفيد المساهمون في الشركات العائلية من التصويت المتراكم وموافقة المساهمين لحماية مصالحهم والمشاركة في المسؤولية. وبإمكان المساهمين الموجودين ضمن النماذج الإدارية والسوق المساعدة على تحفيز مصالحهم في الشركة بالتأثير على تركيبة مجلس الإدارة. وبذلك، يتمثل حق المساهمين في التأثير على صُناع القرار وهم مجلس الإدارة بتمكينهم من اختيار أعضائه والموافقة على التحولات الهائلة التي ستساعد في النهاية على زيادة الوعي بالمسؤولية. وبالرغم من أن الشركات العاملة ضمن نموذج السوق شجعت مساهميها على تبني آليات عمل لضمان إيجاد تركيبة مناسبة من مجلس الإدارة لتمثيل المساهمين، ضمن هذه الشركات

والشركات العائلية في استخدامها لأساليب غير تقليدية عند تحديد تركيبة مجلس الإدارة. [1]

وتتمثل إحدى طرق التأثير على اختيار تركيبة مجلس الإدارة في التصويت التراكمي نظرا لكونه من الإجراءات المستخدمة عند اختيار المدراء في حين يملك المساهمون الأقلية فرصة أكبر لتأمين درجة مقبولة من تمثيل مصالحهم في مجلس الإدارة لكونهم يستطيعون تقديم صوتهم لمرشح معين. وعند غياب هذا النوع من التصويت، بإمكان المساهم أو مجموعة من المساهمين الذين يملكون 50٪ من حصص الشركة اختيار مجلس الإدارة بأكمله مع فرضية أن لكل حصة صوت واحد.

وبالإضافة لذلك، يتسنى للمساهم في هذا التصويت مضاعفة عدد الحصص التي يمتلكها أو تمتلكها بحسب عدد المدراء الذين سيتم اقتراعهم للحصول على عدد كلي من الأصوات التي يمكن استخدامها. ويتيح قانون الشركات في الولايات المتحدة للمساهمين توزيع أصواتهم بشكل متساوٍ على مجموعة كاملة من المدراء أو تقديمها لمدير واحد فقط. وبالرغم من أننا نعتقد بأن التصويت التراكمي يعتبر أداة هامة لضمان تفعيل المسؤولية ينبغي أن يكون آخِر آلية يتم اللجوء إليها إلا في حال انفصال العائلة أو وجود أداء سيء في الشركة، كما نعتقد بأن اللجنة الترشيحية هي التي تعمل بانسياب تام مع ضمان أن مجلس الإدارة يتم إدارته بشكلٍ مثالي حيث تكون طريقة لضمان وحماية وتحفيز المصالح.

1- Suzanne Lane ، Joseph Astrachan، (2006)، Guidelines for Family Business Boards of Directors ، Family Business Review، Vol.XIX.No،2،June، Family Business Institute Inc

وتتمثل الطريقة الأخرى للتأثير على تركيبة مجلس الإدارة من خلال اتفاقيات المساهمين حيث يمكنها تنظيم القضايا مثل كيفية اختيار مجلس الإدارة أو رئيس لمجلس الإدارة، قضايا التخطيط لوراثة قيادة الشركة وآليات الخلاف. ويوصي بعض الباحثين بأنه بغية ضمان أن مصالح المساهمين تعرض على مجلس الإدارة، ينبغي أن تتضمن اتفاقيات المساهمين أحكاما تفيد بأن المساهمين من أفراد العائلة بإمكانهم الحصول على حق تعاقدي لاختيار أي عدد معين من المدراء. وبالرغم من أن الشركات العائلية لا تؤيد هذه الآليات مخافة الانقسام فإننا نعتقد بأن عليهم تشجيع المساهمين لحماية مصالحهم بحيث يتسنى لهم المشاركة في المسؤولية وترسيخ الأهداف العائلية.[1]

4- إيجاد قنوات حوارية

- انحياز نموذج السوق : يعتبر وجود حد أدنى من التواصل بين المساهمين الأغلبية والأقلية أمرا ضروريا بما في ذلك الميزانيات الفصلية والسنوية.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : يعتبر التواصل بين أغلبية وأقلية المساهمين أمرا ضروريا لترسيخ الرؤية العائلية وللحصول على معلومات أساسية إضافة إلى التقارير المالية. كما تعتبر الخطط الإستراتيجية الأساسية، القيم والصناعة ومعلومات الزبائن ضرورية إلى جانب الدراسات المسحية والاستبيانات والاجتماعات مع المساهمين حيث تكون لازمة لمعرفة آرائهم.

1- Murdock، C.W. (2001)، Illinois practice : Business organization (vol.7). ST.Paul، MN: West Publishing Co

وينبغي أن تطور الشركات أفضل القنوات للتواصل مع المساهمين للتأثير على ضبط عملية صنع القرار في الشركة. ويشجع العديد من مؤيدي نموذج السوق على تفعيل التواصل لإزالة الحواجز أمام المشاركة التي تعتبر رائجة من خلال السيطرة على المساهمين الأقلية مثل تحصيل الرسوم على التصويت أو لزوم الحضور شخصيا في كافة اجتماعات المساهمين للتصويت.

ومع ذلك، لم يتطرق مؤيدو نموذج السوق لدور معين ينبغي على مجلس الإدارة القيام به لتحقيق درجة أكبر من التواصل. وفي الشركات العائلية تحديدا، يعتبر التواصل أمرا حساسا بين الإدارة والمساهمين من أفراد العائلة. ويتوجب على مجلس الإدارة أن يعي حاجات المساهمين من أفراد العائلة التي يمثلها . وبالإضافة لذلك، يتعامل مجلس الإدارة مع العائلة التي تملك ثقافة تختص بحاجات جماعية كوحدة العائلة مثلا التي ينبغي على مجلس الإدارة فهمها حيث يعتبر المساهمون بحاجة للحصول على تأكيد من مجلس الإدارة لمتابعة تلك الحاجات. ولتسهيل هذا النوع من التواصل، ينبغي وضع آليات مناسبة لضمان بأن صوت هؤلاء المساهمين مسموع.

وتعتبر الرسائل العادية الموجهة لمجلس الإدارة والاجتماعات العائلية أو مناسبات العشاء مع مجلس الإدارة والمجالس العائلية وسائل يمكن استخدامها لتعزيز التواصل الذي يصبح متناغما ومتوازنا وأساسيا للحصول على تركيز لمسؤولية مجلس الإدارة فيما يتعلق بأمور المالكين.

المبحث الثاني : الإطار العام لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية

تبدأ الشركات العائلية في مراحلها الأولى وفق رؤية إستراتيجية بمعدلات نمو محسوبة ومتدرجة تحت الإشراف شبه الكامل لمؤسس الشركة العائلية . إلا أن غالبية هذه الشركات العائلية عندما تصل إلى مرحلة ما يمكن أن نطلق عليها

بالاستقرار أو الريادة ، وعادة ما تتجه إلى إحداث قفزات واسعة في أكثر من اتجاه وبغرض زيادة التنويع أو التوسع أو السيطرة وذلك من خلال معدلات نمو مرتفعة أو غير عادلة ، والتي بسببها تواجه الشركات العائلية العديد من المشاكل التي تنذر بمخاطر وتهديدات عميقة ومتنوعة ولذلك فان الحل الأمثل لضبط عملية النمو في الشركات العائلية يتمثل في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية ، حيث يعتمد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الشركات العائلية على معرفة مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية وعلى كيفية إعداد الخطة الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

جدول رقم (1) (د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص369-372)

ملخص عناصر الإدارة الإستراتيجية

عناصر الإدارة الإستراتيجية	المفهوم
1- البيئة الداخلية	تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للشركات العائلية ، وتتحدد بناء على قرارات تتم داخل الشركات العائلية وتنفرد إدارة الشركات العائلية بتحديدها مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية الشركات العائلية.
1/ 1- نقاط القوة	تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للشركات العائلية وتميزها عن غيرها ويمكن للشركات العائلية عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة (مثال كفاءة البحوث والدراسات ، وبراءات الاختراع والموارد البشرية المتميزة وحداثة المعدات والقدرة على ضبط التكلفة ....وغيرها)

2/1- نقاط الضعف	تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل قدرة الشركات العائلية للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للشركات العائلية وعدم توفر السيولة وتقادم الأنظمة الإدارية وسوء مناخ العمل....وغيرها
2- البيئة الخارجية	تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود الشركات العائلية ولا تخضع كلية لسيطرة الشركات العائلية وتؤثر على قدرة الشركات العائلية في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان للشركات العائلية فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحدي خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويات ثلاث (تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة وعامة مع كافة النشاطات الأخرى)
2/ 1- الفرص	تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة الشركات العائلية وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة الشركات العائلية على استثمارها لصالحها (مثال: خروج منافس قوى من السوق – فرص جديدة للتصدير – سياسات الإعفاء الجمركي- مزايا العمل بالمدن الجديدة..... وغيرها)
2/ 2- القيود والتهديدات	تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة الشركات العائلية في تحقيق أهدافها أو تعوق تحرك الشركات العائلية وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات (مثال : دخول منافس جديد قوي ، تشريع قانوني يقيد الاستيراد لمستلزمات الإنتاج، فرض ضرائب جديدة على النشاط وغيرها).
3- الرسالة	هي السبب الأساسي لوجود الشركات العائلية والتي توفر مبرر

	بقائها ونموها وقبولها من الأطراف ذوي العلاقة والتي على ضوئها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة.
4- الغايات	تشير إلى المنافع والمكاسب التي تقصد الشركات العائلية إلى تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة من ملاك ومديرين وأفراد.
5- الأهداف	تمثل محطات وصول مستهدف لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي من خلال تحقيقها تتحقق غايات الشركات العائلية ورسالتها.
6- الاستراتيجيات	تمثل البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها الشركات العائلية لتحقيق أهدافها.
7- السياسات	تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية أي أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الاستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقها.
8- الخطط	تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف الشركات العائلية ورسالتها.
9- البرامج	يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمنة وعلاقات معينة.
10- الموازنات	يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الإنفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال.

خامساً : قصر العمر الاستراتيجي للشركات العائلية ، حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية 24 عاماً .

وبالنظر إلى التحديات الداخلية التي تواجه الشركات العائلية نجد أنه يمكن التغلب عليها من خلال وجود ضوابط قانونية وإدارية واضحة ومحددة فيما يتعلق بنقل الملكية والتخطيط السليم ، وتعيين هيئة إدارية من المتخصصين من خارج العائلة ، مع الاحتفاظ لأفراد العائلة بدور إشرافي وتوجيهي ، وتلعب الشفافية الإدارية دوراً كبيراً في تخطي التحديات الداخلية من خلال اطلاع جميع أفراد العائلة على أنشطة الشركة وعملياتها الأساسية ، وهنا لا بد من التنويه أنه يجب على أفراد العائلة عدم استخدام الصلاحيات التي يتيحها لهم وضعها العائلي كملاك للشركة لفرض قراراتهم على اللجان المالية والإدارية المتخصصة .

ومن أهم الأمور التي يتوجب مراعاتها من أجل استمرار الشركات العائلية هو إتاحة فرص العلم والتدريب للشباب من أفراد العائلة وإشراكهم تدريجياً في إدارة شؤون الشركات لإكسابهم المهارات الإدارية اللازمة لإدارة هذه الشركات في المستقبل . وهناك مجموعة من الخطط من أجل التغلب على هذه العقبات التي تواجه الشركات العائلية وهي :

2 -خطة لمشاركة العائلة في الأعمال

- تعليم العائلة ماهية الأعمال وأهميتها.
- المحافظة على قيم الادخار والمخاطرة والتأكيد على أهمية النجاح للعائلة .
- الترحيب باهتمام العائلة بالأعمال في المستقبل .

- تنمية القادة القادمين في العائلة .
- نقل القيادة من جيل إلى آخر .

3 -الخطة الإستراتيجية للأعمال

- الاهتمام بجودة الأداء في العمل ومستقبله وكيفية الوصول إلى هذا المستقبل.
- تحديد الاعتبارات الأساسية للعمل وذلك لمناقشتها ومتابعتها .
- تحديد القيم الرئيسية للمالكين الرئيسيين و / أو المديرين والتي تؤثر في اتجاه الأعمال .

4 -الخطة الإستراتيجية للعائلة

- توضيح ارتباط العائلة بأن تظل الأعمال في أيدي الجيل القادم .
- تطوير رؤية شاملة عن كيفية سير العائلة جنباً إلى جنب مع العمل.
- عرض وسائل لتشجيع القيادة والتعاون داخل العائلة .
- تحديد الأهداف اللازمة لانجاز خطة العمل .

5 -خطة الملكية

- ضمان لصاحب العمل وزوجته تأمين مدى الحياة
- حل مشكلة من سيشارك في ملكية الأعمال والنمو المالي .
- تقديم تحديات وفرص مستمرة لمن يتقاعدون .

6 -خطة لتطوير قيادات الجيل القادم

- إعداد الوريث أو الفريق الأصغر من مديري العائلة لقيادة الأعمال .
- التأكيد على قدرة الوريث على تنفيذ وإتباع إستراتيجية العمل بكفاءة .
- إعطاء الوريث الفرصة لتقديم المساعدات والحصول على التقدير اللازم لذلك
- تقييم الوريث .

قد يبدو أن هذه الخطط قد تتطلب قدراً كبيراً من العمل ، ومع ذلك فالكثير من العائلات متعددة الأجيال تؤكد على أهمية الخطط ، فهم لا يرون أي تعقيد في إعداد هذه الخطط ، بالعكس فهم يرون هذه الخطط كجزء أساسي لعملية الإدارة ، حيث عن طريق هذا التخطيط المنتظم تستطيع العديد من العائلات الاستمرار إلى أجيال متعاقبة .

واقع الشركات العائلية في سورية

تعاني الشركات العائلية في سوريا من نفس التحديات التي تعاني منها الشركات العائلية في معظم الدول ولاسيما الدول النامية والتي كانت تعتمد على نظام الاقتصاد الموجه والاعتماد على القطاع العام كمصدر رئيسي لتمويل الإنفاق الاستثماري .

وقد مرت الشركات العائلية في سوريا بثلاث مراحل ، الأولى وهي مرحلة التخطيط الاشتراكي وقد استمرت لغاية 1970 ، ثم المرحلة الثانية وهي التعددية

الاقتصادية وإشراك القطاع الخاص والتعاوني في عملية التنمية بالإضافة إلى القطاع العام والذي احتفظ بالدور القيادي في هذا المجال .

وأخيراً جاءت المرحلة الثالثة والتي نعيشها الآن وهي مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص بشكل أكبر في عملية التنمية الاقتصادية حيث وصلت مساهمة هذا القطاع في مجمل تكوين رأس المال الثابت إلى 55٪ وتزداد هذه المساهمة تدريجياً مع انخفاض مساهمة الدولة في الإنفاق الاستثماري في المجال الاقتصادي .

وقد ازدادت التحديات التي تواجهها الشركات العائلية والقطاع الخاص عموماً حدة مع توجه الاقتصاد السوري نحو الانفتاح وتقليص الحماية والدعم ودخول منطقة التجارة الحرة العربية في مرحلة التحرير الكامل في بداية عام 2005 وزيادة المنافسة ، وسوف تزداد هذه الضغوط مع تطبيق اتفاقية التجارة الحرة مع تركية واتفاقية الشراكة السورية الأوروبية .

ولمعالجة هذه التحديات أصدرت الحكومة العديد من التشريعات الاقتصادية اللازمة لعملية الانتقال إلى اقتصاد السوق ويأتي في مقدمتها السماح بإحداث المصارف الخاصة بما في ذلك المصارف الإسلامية لتساهم بشكل فعال في تمويل عملية التنمية من خلال عملية الإقراض والتسليف والتسهيلات الائتمانية غير المباشرة وكذلك تعديل قانون الضريبة على الدخل لتشجيع المستثمرين على إقامة مشاريع جديدة وتطوير القائم منها ، وقد تم تخفيض معدلات الضريبة إلى الحدود الدنيا ولاسيما للشركات المساهمة .

كما أصدرت التشريعات المتعلقة بإقامة سوق للأوراق المالية للتداول بالأسهم والسندات بهدف تعبئة المدخرات المحلية وإدخالها في عملية الاستثمار وتوسيع قاعدة المستثمرين وإفساح المجال لدخول رؤوس الأموال الأجنبية لردم الهوة بين الادخار المحلي المتدني والاستثمارات المطلوبة لتحقيق معدلات النمو المخططة في الخطة الخمسية العاشرة .

لكن ذلك يجب أن يترافق مع معالجة بقية التحديات التي ماتزال تشكل عائقاً كبيراً أمام تطوير مساهمة القطاع الخاص في عملية التنمية وزيادة معدلات النمو ، وبخاصة التحديات الداخلية المتعلقة بخصائص الشركات العائلية والتي سبق الإشارة إليها من ضعف في الإدارة وغياب التخطيط وعدم فصل الملكية عن الإدارة وغياب البناء المؤسسي في توجيه وقيادة العمل الإداري وعدم التركيز على تنمية الموارد البشرية وتأهيلها وعدم كفاية الثقافة وغياب أنظمة المعلومات والأتمتة مع معظم الشركات العائلية .

بالإضافة إلى ضعف التمويل وعدم كفايته لتمويل التوسعات وزيادة الطاقات الإنتاجية والعمل على التوجه التصديري ، وبالإضافة إلى ذلك كله غياب دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة والنظرة المستقبلية لواقع الشركات بسبب اعتمادها في الماضي على سياسة الإحلال مكان المستوردات واعتمادها في تسويق منتجاتها على السوق الداخلية .

ومن أهم الخيارات المطروحة لمعالجة التحديات أمام الشركات العائلية في سورية هو تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عامة .

وتشير إحصاءات وزارة الاقتصاد والتجارة الداخلية إلى أن عدد الشركات المساهمة القائمة حالياً بحدود / 365/ شركة منها / 300/ شركة مساهمة مغفلة ، / 65/ مساهمة عامة ، كما بلغ عدد الشركات المحدودة المسؤولية / 1492/ شركة ، ووصلت رؤوس الأموال الاسمية لهذه الشركات مجتمعة قرابة / 482/ مليار ليرة سورية .

أما العدد الفعلي للشركات العائلية (المؤسسات والشركات) فيصعب الوقوف عليه بدقة حيث يوجد في سورية عدد من المحددات السلبية التي تؤطر عمل هذه الشركات وتجعلها أكثر حاجة إلى تغيير شكلها القانوني إلى مساهمة كضآلة رؤوس أموالها ، وضعف أو غياب الرقابة الداخلية ، وعدم وجود هياكل تنظيمية متطورة وعدم فصل الملكية عن الإدارة وغياب الكفاءات المالية والفنية عنها ، وعدم دقة بياناتها المالية نتيجة التهرب من الضريبة ، محدودية التوسع فيها بسبب قلة فرص التمويل ، وهذه المحددات تضعف من قابلية الشركات المقرضة والمصارف لتقديم القروض والتمويل اللازم لها ، لأنها لا تثق أصلاً بالبيانات المالية المقدمة من هذه الشركات ، وهذا مرتبط بعدم نشر هذه البيانات بما يعكس المركز المالي الحقيقي للشركة ، وضمن محتوى وتاريخ محددين ، فضلاً عن عدم استقلالية مفتش الحسابات وعدم مراعاتها لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية ، ويترتب على ذلك كله عدم رغبة أصحاب هذه الشركات بتحويلها إلى مساهمة عامة بالرغم من وجود الحوافز والفوائد الاقتصادية العديدة ، إلى جانب الأثر السلبي الذي تركته الأزمة المالية العالمية الأخيرة على بطء أو تأجيل هذا التحول . ومثلما هو الخلل بالنسبة للشركات المحدودة المسؤولية والمساهمة المغفلة هو أيضاً بالنسبة للشركات المساهمة القائمة حالياً ، وان اختلفت درجة هذا الخلل ، حيث ينتظر من هذه

الشركات ، كما هو معروف ، تكييف أوضاعها لتدرج أسهمها في سوق دمشق للأوراق المالية ، لكنها مازالت تعاني من ضآلة رؤوس أموالها قياساً مع متطلبات وشروط الإدراج ، ومازالت أيضاً لا تبدي ميلاً كبيراً لتطبيق مبادئ الحوكمة والإصلاح والشفافية ، وتغييب معايير المحاسبة والمراجعة الدولية عنها ، وهذا يجعل قوائمها وبياناتها المالية محل شك وريبة ، خاصة مع غياب أنظمة الرقابة الداخلية ، مايؤدي إلى خروج بيانات تصب في مصلحة كبار المساهمين على حساب الصغار منهم ، والأهم من ذلك كله أن نتائج أعمال هذه الشركات مازالت متواضعة ودون المستوى المتوقع منها .

المبحث الثالث: القرار الاستراتيجي في الشركات العائلية

1- الانضمام لعملية صنع القرار الاستراتيجي

- انحياز نموذج السوق : يترك المساهمون مهمة صنع القرار لمجلس الإدارة وللإدارة العُليا أيضا.
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي إطلاع المساهمين من أفراد العائلة على كافة المحادثات والقرارات الإستراتيجية وأن ينظر مجلس الإدارة إلى أهداف ورغبات العائلة بعين الاعتبار.

ويميل المساهمون في نموذج السوق لترك عملية صنع القرار الإستراتيجي بكاملها لمجلس الإدارة وللإدارة العُليا. وبالعكس، يميل المساهمون في الشركات العائلية لتوجيه الإدارة العُليا وصنع القرارات الخاصة بهم. ويُضعف نموذج صنع القرار من قوة مجلس الإدارة والإدارة العُليا على حد سواء حيث يؤدي لتقسيم

شكل المساهمة في الشركة كليا. ونعتقد بأن الدور المناسب للمساهمين في عملية صنع القرار قد يستلزم تأسيس القيم والرؤية والأهداف الخاصة بالشركة بالإضافة إلى تمثيل دور "الشريك" في الإستراتيجية. ويعني ذلك مساعدة الإدارة العُليا ومجلس الإدارة على فهم أهداف المالك لتكون قاعدة لتطوير إستراتيجية الشركة ثم تبني ودعم الإستراتيجية المقترحة من الإدارة والمعتمدة من مجلس الإدارة. ويتيح هذا الجانب من المشاركة في عملية صنع القرار للمساهمين، لمجلس الإدارة والإدارة العُليا في أن تصبح موحدة في قرارها لإضافة المزيد من القوة والتنوع على سياق عملها.

2 ينبغي أن تُشَكَلَ مجالس الإدارة العائلية إدارة مسؤولة عن مهامهم

يتمثل دور إدارة الشركات العائلية في تطوير وتطبيق إستراتيجية الشركة لتلبية توقعات مجلس الإدارة والمالكين من خلال قيادتها للشركة. وبالمثل، يكون دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة العُليا ومراقبة مهامها. وتشير الدراسة المسحية للمدراء الأمريكيين بأن معظمهم لم يكونوا راضين عن الطريقة التي يشرفون على الإدارة فيها، كما تشير الدراسة المسحية إلى أن العديد من المدراء لا يملكون الوقت الكافي للتعرف بالمدراء ذوي المناصب العالية إلى جانب الرئيس التنفيذي. وبالمقابل، قد يسيطر الخلاف على أفراد العائلة وبالتالي تكون المجالس الإدارية في الشركات العائلية بحاجة لامتلاك القدرة وآليات العمل ووضعها في مكان فعال لمراقبة أداء الإدارة وتوجيه الخلاف.

3 - الإشراف على عملية التنفيذ الإستراتيجية

- انحياز نموذج السوق : تترك المجالس الإدارية عملية صنع القرار الإستراتيجي للإدارة
- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تعتمد المجالس الإدارية على الخطط الإستراتيجية للإدارة ومراقبتها دوريا.

وتتمثل إحدى الطرق الفعالة للإشراف على الإدارة في اعتماد الخطط الإستراتيجية للإدارة. وبالرغم من أن المجالس الإدارية في الشركات المندرجة ضمن نموذج السوق تعتمد على المقترحات المقدمة من الإدارة تميل هذه المجالس للانخراط في عملية صنع القرار وبشدة.

وبالرغم من أنه بإمكان أعضاء مجلس الإدارة أن يصبحوا خبراء في المجالات التي يعملون فيها، ينبغي ألا يصيغوا إستراتيجية الشركة بل أن يطبقوا الإستراتيجية التي تقدمها الإدارة. وبالتالي، إذا كانت الخطة الإستراتيجية للإدارة غير مناسبة إذا ينبغي على مجلس الإدارة تعديلها. وعدا عن ذلك، ينبغي على مجلس الإدارة التحقق مع التنفيذيين طوال الوقت وبشكلٍ دوري للتأكد من تطبيق الخطط إضافة إلى تميز النتائج ذات المؤشرات البعيدة المدى كالحصة السوقية مثل، الموازنات والهوامش. ومن خلال الاستمرار في هذه الوظيفة الإشرافية سيتمكن أعضاء مجلس الإدارة من تحديد العوائق وطرق تجنبها عند وقوفها في وجه الأداء.

4- التعويض الإداري

- انحياز نموذج السوق : ينبغي أن تتمتع عملية التعويض بالشفافية حيث يربط ذلك المجالس الإدارية بأداء الأسهم.

- خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي أن تتمتع عملية التعويض بالشفافية بين أفراد العائلة وأن تربط المجالس الإدارية هذه العملية بمهمة المؤسسة والأداء التجاري السنوي وبالنتائج المالية البعيدة المدى.

وبسبب التقارير المتزايدة والمستمرة حول التعويض الإداري وخاصة بين الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي، نجد هناك نداء مستمر لتصميم التعويض الإداري بين المجالس الإدارية في نموذج السوق كالمتواجدة في المملكة المتحدة. ومع أن الشركات العائلية غير مضطرة للإعلان عن التعويض الإداري، ينبغي أن تُهيئ الشركات العائلية جوا من الثقة والشفافية بين أفراد العائلة لدى الشركة. ويشعر العديد من مالكي الشركات العائلية براحة كبيرة حيال عدم الإفصاح عن التعويض الإداري الذي يتم دفعه. ومع ذلك، لا تمنع عملية عدم الإفصاح أفراد العائلة من تشكيل عواطف قوية واستنتاجات ومعتقدات حول تعويض أحد ما. وبالتالي، فإننا نعتقد بأن المعلومات المرتبطة بعملية التعويض ينبغي توفيرها للمساهمين الذين يعتبرون أعضاء في العائلة ومراجعتها من خلال مجلس الإدارة سنويا للحفاظ على جو من المسؤولية.[1] وبالإضافة لذلك، لطالما دار الكثير من الجدل على أفضل طريقة لتعويض التنفيذيين. وتعرف العديد من المؤسسات ضمن نموذج السوق الأداء وفقا للأسهم ويميل هذا التركيز على أداء الأسهم لتحفيز المشاعر القوية والجشع خاصة عند سير الأمور بطريقة أكثر من جيدة وتختفي مع هبوط السوق. وعدا عن ذلك، يعتبر الأداء التجاري مكونا في أداء الأسهم التي

1- Gregory، H.، & Simmelkjaer، R.T.(2002). Prior Reference

تشمل الأداء الاقتصادي، الصناعي والحصول على إحتماليات وغيرها من العناصر الأخرى.[1]

وبالنسبة للشركات في نموذج السوق، يُنصح بأن تعيد الشركات موازنة عناصر التعويض الإداري وربطه بمهمة الشركة بشكل مقرب وبالأداء السنوي للشركة وبالنتائج المالية البعيدة المدى التي ستقدم قيمة حقيقية للمساهم مع الوقت. ويهتم المساهمون في الشركات العائلية في الأداء البعيد المدى وبشكل كبير ويتماشى ذلك مع مهمة النتائج المثلية البعيدة المدى، كما ننصح بأن تُربط عملية التعويض بأداء الإجراءات غير المالية التي تركز على قيم العائلة المالكة. وقد يتضمن ذلك فرصا للعائلة، سمعة الشركة، رضا الموظف، القدرة على توفير المعلومات، فرصا تعليمية عائلية وأنشطة جماعية وخيرية. وينصح بعض الخبراء بإيجاد فلسفة تعويض تساعد الشركات العائلية على صنع قرارات صعبة مثل هل يتم الدفع لأفراد العائلة الموجودين في الشركة بشكل متساوي أو بحسب قيمة السوق. ويضمن وجود سياسة تعويض خطية متفقة على فلسفة العائلة للتعويض بأن نظام قيمة العائلة وترقيتها يتوازيان على طول طريق عمل الشركة.

5- تقييم المسؤولين في الشركة

- انحياز نموذج السوق : ينبغي تنحية العواطف جانبا عند إجراء أي تقييم.

2- Elson ،C.، Roiter،E.، Clapman،P.، Bachelder،J.، England، J.، Lau، G.، et al. (2003). What's wrong with executive compensation ? Harvard Business Review، 81(1)، pp68-72

• خطوط إرشادية لنموذج الضبط الخاص بالشركات العائلية : ينبغي توضيح توقعات الإداريين للحصول على عملية تقييم موضوعية ولتحفيز درجة المسؤولية.

وتتمثل إحدى الطرق الأخرى في تحفيز مسؤولية الإدارة لدى المجالس الإدارية في ضمان بأن تقييمات المدراء الأعلى منصبا في الشركة تتماشى مع معايير الأداء. وتُجري معظم الشركات في نموذج السوق التقييمات مع ترك العواطف والظلم جانبا. ومع ذلك، لا يمكن تجنب المشاعر بالنسبة للشركات العائلية حيث يغدو تقييم الأداء هو وضع القرارات الصعبة حول المحفزات الأكثر صعوبة عندما يكون المدراء هم أنفسهم أفراد العائلة. وتستخدم العديد من العائلات قيمها الشخصية عند تشغيل الشركة كترقية أفراد العائلة بناء على ترتيبهم في العائلة أو بحسب الجنس بدلا من النظر لمهاراتهم.[1]

وتسبب المشاكل الناتجة عن تقييم أفراد العائلة عادة في انغلاق وانحصار نظم إدارة الأداء على الموظفين من غير أفراد العائلة. ومع نمو العائلة والشركة يمكن أن يكون لهذه القرارات أثر سلبي على نمو الشركة وعلى الصحة العاطفية لأفراد العائلة.

وكنتيجة لإمكانية حدوث خلاف نعتقد أن إدارة الأداء بالنسبة للشركات العائلية هو نظام وليس حدث سنوي. وبذلك، ينبغي أن يتميز أي نظام فعال

1- Loeb، M.E.(2001). Employee evaluations and promotions in the Family firm. In B. Spector(Ed)، Family business compensation handbook ، pp59-60 ، Philadelphia، PA: Family Business Publishing Company

للأداء الذي يطبقه مجلس الإدارة بامتلاكـه لمعـايير أداء واضـحة وتبعـات خاصـة بالأداء، وشرح خاص بالمناصب داخل الشركة لأفـراد العائلـة ولغـيرهم ،وتوثيـق نجاحات الأداء والمواضيع والنتائج. ولا ينبغي أن تُهمل معايير الأداء البُعد العائلي في الشركة بل ينبغي تنظيمها ومراقبتها. وبالإضافة لـذلك، تكـون مجـالس الإدارة بحاجة لضمان بأن الإدارة تملك خطة لبناء احتياطي للقادة الجُدد وبـأن الخطـة يـتم تطبيقها فعليا.[1]

2- Drisoll،M.، & Korman، M. (2001). Achieving competitive advantage through performance management . In B. Spector(Ed)، Family business compensation handbook ،pp61-63، Philadelphia، PA: Family Business Publishing Company

الباب الثالث:تحويل الشركات العائلية
إلى شركات مساهمة

تمهيد

الفصل الأول : تحويل الشركات العائلية

المبحث الأول: ماهية تحـويل الشركات
المبحث الثاني : الأحكام الناظمة لتحويل الشركات .
المبحث الثالث : شروط تحويل الشركات العائليـة .

الفصل الثاني : الأشكال القـانونية لتحويل الشركات

المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات .
المبحث الثاني : تحويل الشركات في قوانين الدول العربيـة

الفصل الثالث : مزايا وآثار التحويل

المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات
المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات

مقدمة

ان عملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة في الوقت الراهن أو مستقبلاً عملية هامة جداً للاقتصاد الوطني لما لها من آثار ومزايا هامة أصبحت معروفة لدى جميع الدول ، حيث تعتبر أكبر رافد لعملية توسيع قاعدة الشركات المساهمة وقاعدة المستثمرين في سوق الأوراق المالية ، لذلك ينبغي إعطاؤها قدراً كبيراً من الأهمية .

ومن ناحية ثانية فان منافع التحول لا تنحصر في استمرارية الشخصية المعنوية للشركة فقط ، بل أيضاً في خضوعها إلى نظام جديد يوفر لها العديد من المزايا كتوسيع قاعدتها الرأسمالية والإدراج في سوق أو أكثر للأوراق المالية ، مما يوفر لها خطوط تمويل جديدة بأقل التكاليف ، بالإضافة إلى ذلك فان التسعير العادل لأسهم الشركة والسمعة المالية الجيدة والشفافية سيسهل زيادة مقدار القروض والتسهيلات المصرفية التي تحصل عليها الشركة .

كذلك لا بد من الانتباه إلى نقطة هامة وهي ضرورة أن يكون التوقيت ملائماً لعملية التحويل بعد التأكد من الخطوات والإجراءات التي تضمن نجاح عملية التحويل في تحقيق أهدافها .و قد تطرأ ظروف اقتصادية أو قانونية على الشركة تدفعها إما إلى تغيير شكلها واتخاذ شكل آخر من أشكال الشركات أو تدفعها إلى الاندماج مع غيرها من الشركات ، أو قد تقهرها هذه الظروف وتجبرها على إنهاء حياتها وتصفية موجوداتها .

فمن جهة أولى قد تكون هذه الظروف ايجابية حيث يتضح لأعضاء الشركة أن شركتهم آخذة في النمو والازدهار وأن إيرادات الشركة في زيادة مطردة

ومستمرة مما يدفعهم إلى التفكير في توسيع حجم الشركة وزيادة أرباحها وذلك باتخاذ شكل آخر من أشكال الشركات الأكثر تطوراً والذي يحتاج رأسمال أكبر من أجل تشغيله فيقوم أعضاء الشركة بتحويل شركتهم إلى هذا الشكل ليتناسب مع نشاط شركتهم الاقتصادي المتنامي دون أن يضطر أعضاء الشركة إلى حل الشركة وتصفيتها .

وقد يصل تطور الشركة إلى الحد الذي تتمكن به من أن تكون شركة دامجة لغيرها من الشركات محققة بذلك كياناً اقتصادياً ضخماً ومتكاملاً .

أما من جهة أخرى ، فقد تكون هذه الظروف سلبية حيث يثبت لأعضاء الشركة أن رأسمال شركتهم يتناقص فيلجأ أعضاء الشركة إلى أفضل الطرق القانونية لمحاولة الإبقاء والمحافظة عليها وذلك بتحويلها إلى شكل آخر من أشكال الشركات الذي لا يحتاج حداً أدنى من رأس المال .

أو قد يضطر الأعضاء لمشاركة مجموعة من الأشخاص من أجل الإسهام في رأس مال الشركة .

وإما أن تلجأ الشركة إلى الاندماج مع شركة كبرى قائمة أو الاندماج مع شركة أخرى وخلق شركة جديدة . أو قد لا يكون هناك فائدة من استمرار الشركة فيلجأ الأعضاء إلى حل الشركة وتصفيتها .

إلى جانب ذلك ، قد تقع أسباب انحلال قانونية عامة أو خاصة تؤدي إلى الحل الإجباري للشركة وإخضاعها للتصفية القضائية ، فلا يكون أمام الشركاء إلا الخضوع لإنهاء حياة الشركة وانقضائها .

الـفصل الأول

مفهوم تحويل الشركات

المبحث الأول :ماهية تحويل الشركات

- يعتـبر تحويـل الشرـكات مـن الأسـاليب التـي تتبعهـا التشرـيعات لمواجهـة التغيرات في الظروف الاقتصادية للشركة بعد تأسيسها ومزاولة نشـاطها ، مما يقتضي تغيير شكلها القانوني ليتلاءم مع هذه الظروف .

فتحويل الشرـكات (Transformation of Companies) يقصـد بـه تغـير شكل الشركة القانوني التي هي عليه إلى شكل آخر من أشكال الشركات القانونية ، بما يناسب إرادة الشركاء ويحقق أهدافهم ، دون أن يترتب على هذا التحويـل نشـوء شخص اعتباري جديد ، بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة .[1]

وتكمن الأهمية الاقتصـادية لهـذه العمليـة في أنهـا تمكـن الشرـكة في حـال تطورها وازدياد حجم نشاطها من الاسـتمرار بالعمـل تحـت شـكل مـن أشـكال الشركات الأكثر تطوراً دون حاجة إلى حل الشركة وتصفيتها ومـا يصـاحب ذلـك من تكاليف باهظة، إلى جانب ذلك فان الشريك قد يلجأ إلى تحويل شركتـه بهـدف الاستفادة من المزايا المالية والضريبية التي تتمتع بها بعض أشكال الشركات .

إذا هـذا الأسـلوب القـانوني الـذي نصـت عليـه التشرـيعات لتحويـل الشركات، يمكن الشركاء من تحقيق أهدافهم من تغيير شكل شركـتهم ، مـن دون

[1] – د. مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية (الأحكام العامة في الشركات – شركات الأشخاص والأموال ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص343

اللجوء إلى حل شركتهم القائمة وتصفيتها لتأسيس شركة جديدة ، بكل ما يستتبعه هذا الحل والتأسيس ، من وقت فيه هدر للجهد والمال .[1]

فمثلاً المشرع الأردني ، لتفادي هذه النتيجة نص على إجراءات ألزم الشركاء بإتباعها إذا أرادوا تغيير الشكل القانوني لشركتهم إلى شكل آخر ، دون أن يترتب على هذا التغيير نشوء شخص اعتباري جديد ، بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة ، عملاً بأحكام المادة 221 من قانون التجارة الأردني التي تنص بقولها :

" لا يترتب على تحويل أية شركة إلى شركة أخرى نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحتفظ بجميع حقوقها وتكون مسئولة عن التزاماتها السابقة على التحويل ، وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها على تاريخ التحويل قائمة".[2]

إذا التحول لا يقع إلا من شركة تتمتع بشخصية معنوية وذمة مالية مستقلة، وفي وضع يسمح لها باتخاذ مثل هذا القرار ، ذلك أن التحويل يعني اتخاذ الشركة لشكل قانوني آخر يساعدها على تطوير نشاطها التجاري وفقاً لما يقتضيه شكلها الجديد ، أو تلافياً لما يحيط بها من أسباب الانقضاء لأنه في حال تصفية الشركة لا يجوز لها التحويل إلى شكل آخر حيث أن التصفية تعني القيام بكل ما من

[1] – أ.د. عزيز العكيلي ، الوسيط في الشركات التجارية ، دار الثقافة ، الأردن ، 2007 ، ص513

[2] – أ.د. أكرم ياملكي ، القانون التجاري الشركات دراسة مقارنة ، دار الثقافة ، الأردن ، 2008 ، ص 440.

شأنه إنهاء الشركة وإزالتها من الوجود ، وهذا يعني اختلاف هـدف التصـفية عـن هدف التحويل ، ذلك أن التحول من التصرـفات القانونيـة التـي تتطلـب الموافقـة الجماعية للشركاء باعتباره تصرفاً يمس جوهر الشركة ، وهذا من الأعمال غير الجائز ممارستها أثناء تصفية الشركة ، وذلك لمنافاته للمفهـوم القـانوني للتصـفية ، حيـث أصبحت السلطة قانوناً في يد المصفي وهو لا يملك مثل هذا الحق .

إذا فالقاعدة ، هي امتناع تغيـير الشـكل القـانوني للشرـكة خـلال مرحلـة التصفية ، باعتبار هذا عملاً قانونياً يمتنع عليها القيام به خلال هـذه المرحلـة ، لأن مركز الشركة القانوني أثناء التصفية لا يسمح لها بالعودة إلى الحياة مرة أخرى .[1]

وكمبدأ عام فان تحويل الشركة يكون اختيارياً يرجع إلى رغبة الشريك ، إلا أن غالبية التشريعات الأخرى تعتبره إجباريـا في بعـض الحـالات لتـوافر أسـباب قانونية معينة كانخفاض رأسمال الشركة عـن الحـد الأدنـى الـذي يتطلبـه القـانون حيث تلتزم الشركة بالتحويل إلى نوع آخر من الشركات لا يتطلب مثـل هـذا الحـد الأدنى وإلا تعرضت للبطلان .

(المادة 19/ 4 من قانون الشركات الألمـاني لسـنة 1980 التـي اشـترطت استمرار الحد الأدنى لرأسمال الشركة وإلا يتوجب عليها التحويل إلى نوع آخر من الشركات لا يشترط مثل هذا الحد)هذا ، وبجدر التمييز بين فكرة تحويـل الشرـكة وبين فكرة التعديل ، وذلك لوجود مجال للخلط بينهما .

[1] – د. حمود محمد محمد شمسان ، تصفية شركات الأشخاص التجارية (دراسة مقارنة) ، دار النهضة المصرية ، القاهرة ، 2000، ص230

فالتحويل يتميز بترك الشركة لشكلها الذي نظمت على أساسه واتخاذ شكل قانوني جديد يؤدي إلى تغيير تصنيفها أو نوعها مما يستتبع معه تغيير نظامها التأسيسي للتكيف مع شكلها الجديد والتلاؤم مع الأحكام التي تنظمه .

أما التعديل فيقصد به التغيير في أحد العناصر المكونة للشركة كتعدد الشركاء فيها أو مقدار رأسمالها أو مدتها دون التغيير في الأحكام التي تنظمها ذلك أنها لم تغير شكلها إلى شكل آخر من الشركات .

ولذلك فلا يعد من قبيل التحويل انتقال ملكية شخص ضمن شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى عدد من الشركاء في الانتقال من الحالة الفردية إلى حالة التعدد ، وذلك بالتصرف في بعض الحصص أو الأسهم التي تثبت بالكتابة العرفية أو الرسمية والتي يجب التأشير بشأنها في سجل الشركات .[1]

ومثال ذلك توزيع حصص الشركة أو أسهمها بين الورثة في حالة وفاة مؤسسها الشريك المنفرد أو نقل الحصص إلى الغير في حالة توسع للشركة أو بالعكس في حال مواجهتها لبعض المصاعب .[2]

حيث يعد انتقال حصص أو أسهم الشركة الفردية ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها من قبيل التعديل في عنصر التعدد في الشركة دون التغيير في الأحكام التي تخضع لها .

- Emile Bullet، L Enterprise unipersonnelle@Reponsabilities limitee 1
Le .U.R.L.opcit، P ، 61،77، Georges Ribert Rene Roblot Traitede Droit Commercial . opcit no 1995)

2-Daminique Rauddoux ، Une societetres Specifique L.E.U.R.L ، op.cit ،p.365 ، no 49.

ولما كان التحويل في الشكل لا يـتم إلا للشرـكات التـي تملـك الشخصـية المعنوية المستقلة (وهو ما أخذت به غالبية التشريعات المقارنـة حيـث يتبـين لنـا أن الشركات التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة لا يحق لها أن تتحول إلى شـكل آخر لأن التحويل أساساً يقوم على استمرار شخصية الشركة المنشأة في الأصـل إلا أن تصنيفها هو الذي يتغير) ، لتتمكن من خلال هذه الشخصية أن تتحول إلى نوع آخر من الشركات .

واستناداً إلى ما تقدم سنبين الأحكام المنظمة لتحويـل الشرـكة في القـوانين الأوروبية والأمريكية المقارنة موضحين آثاره وذلك مـن خـلال دراسـة الأحكـام المنظمة لتحويل الشركات .

التمييز بين عملية تغيير الشكل والعمليات المشابهة

بالرغم من أن آثار عملية التعديل وعملية التحول واحدة وهي استمرار الشخصية المعنوية للشركة وكذا محل كل منهما واحد وهو (الشركة) إلا أنه بـالنظر إلى التحول كفكرة قائمة بذاتها ولها تنظيمهـا الخـاص ، ومهـما قـرب التحـول مـن التعديل فان هناك اختلافاً من حيث الجـوهر ، لأن التحويـل هـو تغيـير في الكيـان الخارجي للشركة (المظهر) أي في مجموعة القواعد القانونية التي تحكـم الشـخص المعنوي وتمتد آثار ذلك إلى علاقة الشخص المعنوي بالغير ، فالأمر لا يقتصرـ عـلى مجرد تعديل النظام كتعديل في عدد الشركاء ، أو في مـدة الشرـكة ، أو في غرضـها ، وخاصة أن التحول أصبح الآن جائزاً قانوناً بالنسبة لجميع الشركات ، فضـلاً عـن أن تحول الشركة يستهدف الحالات التي يقرر فيها الشرـكاء تغيـيراً جـذرياً في بنـاء

الشركة بإعطائها شكلاً آخر غير الذي كانت تعمل في ظله حتى لحظة التغيير ، إذن المقصود من التحول أكثر من مجرد تغيير في اللوائح (تعديل) مع احتفاظ الشركة بالشخصية المعنوية وتمكينها من البقاء تحت شكل آخر أكثر ملائمة بالنسبة لهم .

أولاً : الفرق بين التغيير أو التحويل والتعديل

بما أن أغلبية التشريعات تسمح بتحويل شكل الشركة بما يتناسب مع القوانين الخاصة بكل دولة ، ونظراً لما قد يحيط بفكرة تغيير شكل هذه الشركة بمفهومها الحديث ، ولكون هذه العملية لها أهميتها من الناحية العملية ، فهل يعتبر ذلك تحولاً أو تغييراً للشكل القانوني للشركة ؟ أم يعتبر مجرد تعديل في لوائح الشركة ؟

وللإجابة على هذا السؤال ، يتعين علينا أن نوضح أولاً المقصود بالتعديل ، وهل هناك فارق بينه وبين تغيير الشكل ؟

المقصود بالتعديل هو التغيير في أحد العناصر المكونة للشركة (مثل عدد الشركاء – مقدار رأس المال – مدة الشركة) وهو تغيير لا يمس في الواقع الأحكام التي تخضع لها في حياتها كشخص معنوي ، وإنما هو تعديل في نظام الشركة لبعض عناصرها يشملها التصرف المنشئ للشركة ليعلم بها الغير ، ولا يعد من الأحكام التي تنظم الشكل القانوني للشركة .[1]

-P.Didier" Droit commercial'،I،Themis، Paris،p301ets 1

أما تحول الشركة وتغيير شكلها ، فيستوجب ترك الشكل الـذي اتخذتـه إلى شكل جديد ، يترتب عليه تغيير في الأحكام التي تحكم الشركة أثناء حياتها أي تغيير في الهيكل القانوني للشخص المعنوي .

ويتضح مما سبق أن هنـاك اختلافـاً جوهريـاً بـين فكـرة التعـديل وفكـرة التحول، وخاصة فيما يتعلق بالشروط والآثار المترتبة على إجراء كل منهما ، ولكن السؤال الذي يثار هنا هو لماذا يختلط الأمر بين فكرة التعديل وفكرة التحول ؟ بمعنى هل هناك أوجه شبه بين فكرة التعديل وفكرة التحول تؤدي إلى هذا الخلط؟

والإجابة هي أن هناك بالفعل أسباباً تؤدي إلى هذا الخلط وهي كالآتي :[1]

1 - ساوى المشرع الفرنسي بين من يناط به قرار التعديل وبين من لـه سـلطة اتخاذ قرار تغيير شكل الشركة وذلك بنص الفقرة الثانية مـن المـادة 69 مـن قـانون الشركات لسنة 1966 إذ تقرر هذه المادة أن قرار تحول الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة مساهمة يتم بالأغلبية اللازمة للتعديل ، كما تـنص الفقـرة الثانية من المادة 238 في شأن تحول الشركة المساهمة إلى شركة توصية على أنها تتم في الأصل بنفس الشروط المنصوص عليها لتعديل النظام .

2 - تتقارب إلى حد كبير آثار عملية التحول أو تغيير شكل الشركة مع آثار تعـديل الشركة وخاصة بالنسبة للشخصية المعنوية ، فيترتب عليهما امتداد الشخصـية المعنوية للشركة ، فلا تنقضي الشخصية المعنوية كأثر لهما بل تستمر ، ولا ينشأ شخص معنوي جديد سواء في حالة التعديل أو حالة تغيير شكل الشركة .

[1] – د. ناريمان عبد القادر ، الأحكام العامة للشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة الشخص الواحد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000، ص 280-281

3 -يقع كل من التحول والتعديل على محل واحد هو (شركة واحدة قائمة) وذلك على عكس حالة الاندماج التي تتطلب وجود شركتين على الأقل .

ثانياً : الفرق بين تغيير الشكل والاندماج

يقصد بالاندماج ، إدماج شركة في شركة أخرى سواء أكان ذلك المشروع موجوداً من قبل أو أنشىء لمتابعة نشاط الشركة المندمجة مع ضم أصولها إليه .

والاندماج تنقضي به الشركات وذلك بعد موافقة الشركاء وله صورتان :

الصورة الأولى : الاندماج بطريق الضم :

وبمقتضاه يتم اتفاق بين شركتين أو أكثر قائمتين على أن تنضم إحداهما إلى الأخرى ، فتنقضي الشركة المندمجة وتنتقل أصولها إلى الشركة الدامجة ، وتظل الشركة الدامجة هي التي تتعامل مع الغير وتسأل عن كل الالتزامات سواء التي تخصها أو التي تخص الشركة المندمجة قبل الاندماج ، لأنه من تاريخ الضم تنتقل الشركة المندمجة بكافة حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الدامجة بمعنى أن الشركة الدامجة ضامنة لجميع الديون ، كما تصبح هي صاحبة الحق في التقاضي .

وقد يحصل الاندماج بالضم أيضاً بطريق شراء شركة لأسهم شركة أخرى جملة أو على أجزاء متتابعة ، وفي الحالة الأخيرة لا يتم الاندماج إلا بانتقال ملكية آخر سهم إلى الشركة الدامجة مما يترتب عليه انحلال الشركة المندمجة .[1]

أما الصورة الثانية : الاندماج بطريق المزج

[1] – د. محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري ، ج1 ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000 ، ص217

ويتم بطريق خلق شركة جديدة تفنى فيهـا الشرـكتان المنـدمجتان ، وتكـون أصول كل منهما حصة في الشركة الجديدة ، ويقتضي ذلـك أن انحـلال الشرـكتين المندمجتين سابق على نشأة الشركة الجديدة (الدامجة) التي قامت على أنقاضهما .

وفي هذه الصورة نجد أن هناك شخصية معنوية جديدة قد نشـأت تختلـف تماماً عن شخصية كل شركة من الشركات المندمجة قبل الاندماج ، وهنا يظهر أوجه الاختلاف بين الاندماج بطريق الضم حيث تستمر شخصـية الشرـكة الدامجـة كـما كانت قبل انضمام الشركة المندمجة إليها ، في حين أن الاندماج بطريق المـزج ينشـىء شخصية معنوية جديدة مسئولة عن جميع ديون والتزامات الشركة المندمجة .[1]

مما سبق يتضح مدى الاختلاف بين تغيـير الشـكل القـانوني والانـدماج ، فعملية تغيير الشكل القانوني أو التحول ، تتطلب وجود شركة واحدة تظل محتفظة بوجودها بعد تغيير الشكل القانوني ، ولذا يقال عنها أنها إجراء ذاتي لطرف واحد .

أما الاندماج ، فانه يتطلب وجود شركتين على الأقل ، واتفـاق بيـنهما عـلى قيام شركة بينهما بنقل لذمتها المالية إلى الأخرى أو تكوين شركـة جديـدة برأسـمال يتكون من ذمتها المالية ويلزم والحال كذلك حـل الشرـكة أو الشرـكات المندمجـة . بمعنـى أن الانـدماج سـواء أكـان بالاسـتيعاب أو بـالمزج ، فهـي عمليـة متعـددة الأطراف.

وإذا نظرنا إلى عملية تغيير الشكل القانوني نجد أنها بحسب الأصل تهدف إلى عدم انقضاء الشركة المحولة بل إلى استمرارها بـذات الشخصـية المعنويـة ، أمـا

[1] -د. أحمد رجب عبد العال ، محاسبة الشركات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص491

الاندماج بين شركتين فبالضرورة يستتبع انقضاء أحدهما على الأقل وهي الشركة المندمجة ، وقد يؤدي أيضاً إلى انقضاء الشركتين وإنشاء شخص معنوي جديد وهذا في حالة الاندماج بالمزج ، فالاندماج يعتبر من أسباب انقضاء الشركة أما تغيير الشركة فليس كذلك .

ثالثاً : الفرق بين تغيير الشكل القانوني والتأميم

التأميم هو إجراء يقصد به نقل ملكية لمشروع أو مجموعة من المشروعات الخاصة من ملكية الأفراد أو الشركات إلى ملكية الأمة حتى تكون ملكاً للجماعة ، وتنأى عن الإدارة الرأسمالية بقصد تحقيق مصلحة الجماعة أو الأمة وذلك مقابل تعويض أصحاب هذه المشروعات عن الحقوق المستولى عليها .[1]

وقد رأى بعض الفقهاء أن الذي يميز التأميم بالمعنى المنضبط هو نقل ملكية المشروع الخاص المؤمم إلى ملكية الجماعة ممثلة في الدولة ولا يستتبع ذلك ضرورة استغلالها للمشروع .

ورأى البعض الآخر أنه يكفي توافر عنصر الاستغلال لمصلحة الجماعة دون أن يشترط نقل ملكية المشروع إلى جانب الدولة ، ورأى آخرون أن التأميم إجراء تتحول بموجبه الملكية الخاصة إلى ملكية جماعية فلا يمكن اعتباره إجراء ناقل للملكية من شخص قانوني معين وهو المالك الخاص إلى شخص قانوني آخر هو الدولة أو الجماعة ، وهذا التحول يستلزم بالطبع انتقال الملكية ولكنه في حقيقته تنظيم تشريعي تكتسب به الجماعة الملكية بصفة أصلية لا استخلافاً عن المالك السابق . أن التأميم ليس مجرد تحول في طبيعة المشروع المؤمم وإنما هو يتضمن

---

[1] – د. سليمان الطماوي ، مبادئ القانون الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص5 ، 2000 ، ص 472

تصرفاً من أعمال السيادة من شأنه نقل ملكية المشروع الخاص إلى ملكية الدولة بكافة عناصره المؤممة بما في ذلك الشخصية الاعتبارية ، ومن ثم كان ما يميز التأميم هو نقل ملكية المشروع المؤمم للجماعة .

وبالتالي يتضح أن التأميم يتميز عن غيره من النظم الأخرى مثل التحويل بمايلي :

1 - في التأميم تنتقل ملكية المشروع المؤمم من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة.

2 - التأميم ينصب على مشروع أو مجموعة من المشروعات .

3 - التأميم يكون لمصلحة الجماعة أو الأمة .

4 - التأميم يبعد المشروع المؤمم عن الإدارة الرأسمالية .

أوجه الاختلاف بين التأميم وتغيير الشكل :

1 - اختلاف الغرض بين التأميم وعملية التحويل أو تغيير الشكل . فالتأميم هو هيمنة الدولة على اقتصادياتها وذلك بنقل ملكية المشروع المؤمم إلى الدولة لتديره وتحقق بذلك مصلحة عامة وهذا العمل من صميم أعمال السيادة . وتلجأ الدولة إلى ذلك لضرورات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية . أما تغيير شكل الشركة فالهدف منه قد يكون تفادياً لعملية انقضائها التي قد تتعرض لها في حياتها ويكون هو السبيل لتفاديه كما لو توفي أحد الشركاء في شركة تضامن مثلاً عن ورثة قصر ، وأريد بقاء الشركة ، فلا سبيل إلى ذلك ولو كان متفقاً على استمرار الشركة مع الورثة إلا بتحويلها إلى شكل آخر يسمح بدخول القصر في الشركة كشركة التوصية . وكذلك فقد يتسع نشاط المشروع التي تقوم به الشركة وينمو بحيث تصبح بشكلها الحالي عاجزة عن

سد حاجته إلى التنظيم ، وهنا يظهر جلياً مدى أهمية تغيير الشكل لمواجهة التوسع الاقتصادي بدلاً من إنشاء شركة جديدة ، كما أن تغيير الشكل يستخدم عند استحداث شكل جديد لتشجيع الانتقال إليه ، هذا بالإضافة إلى أن الهدف من تغيير الشكل يختلف باختلاف الظروف التي ترمي إلى تحقيقها من وراء العملية .

2 - التأميم يترتب عليه انتقال ملكية المشروع المؤمم إلى الدولة ، وهذا ما لم يحدث في تغيير الشكل حيث تظل الشركة مملوكة للشركاء حتى ولو تغير شكلها ، كما أنه إذا اتخذ المشروع المؤمم شكل الشركة فترتب على التأميم زوال صفة الشركاء أو المساهمين وانتقال كافة الحصص أو الأسهم إلى الدولة، نظير تعويض يحدده القانون ، وعلى النقيض من ذلك فان تغيير الشكل يستوجب استمرار صفة الشركاء أو المساهمين في الشكل الجديد المحول إليه لأن الشركة المحولة لا تنقضي بل تستمر بشخصيتها المعنوية وتغيير الشكل لا يمس إلا الشكل الخارجي لها .

3 - إن تغيير الشكل عملية إرادية تتم بموافقة الشركاء ، وهذا على خلاف التأميم الذي يلزم له قانون فهو عمل من أعمال السيادة تختص بإجرائه السلطة التشريعية وحدها ، ولعل هذا ما يبرر استبعاد التأميم كعمل تشريعي من نطاق فكرة التحول، وذلك لأن تعيين المشروع المؤمم وتحديد العناصر التي ينصب عليها يرجع فيه إلى القانون مباشرة .

أسباب تغيير الشكل القانوني للشركة

أولاً : أسباب داخلية

عندما تقوم الشركات التجارية بتغيير شكلها إلى شكل آخر ، ليس هذا حباً في التغيير ، إنما تلجأ إلى هذا لأسباب جدية ، فقد يتم تكوينها منذ البداية بإمكانات معينة ولهدف محدد وفي ظروف معينة، ثم بعد ذلك تحدث أثناء حياة الشركة ظروف داخلية تقتضي تغيير هذا الشكل الذي قامت عليه لعدم ملاءمته لها في ظل هذه الظروف الطارئة ، فقد يحدث تغيير في الظروف الاقتصادية للشركة ، واتساع لحجم النشاط وزيادة عدد فروعها وكل هذه أمور تقتضي أن تقوم الشركة بتغيير شكلها القانوني ليتلاءم مع هذه الظروف .[1]

ثانياً : أسباب خارجية

أيضاً هناك افتراضات طارئة خارجة عن إرادة الشركة ، تضطرها إلى تغيير شكلها ، مثل ذلك : أن تطرأ قوانين استثنائية تفرض على شكل معين أو طراز معين من الشركات قرارات أو تعديلات لو كانت موجودة أمام الشركاء عند اختيار شكل الشركة منذ البداية لتجنبوا وابتعدوا عن هذا الشكل الذي اتخذوه لشركتهم ، وعلى عكس ذلك فقد يحدث أن قانوناً ما من القوانين يصدر بعد تأسيس الشركة واتخاذها لشكل معين ، ويضيف شكلاً جديداً أو نوعاً من أنواع الشركات تكون خواصه أكثر ملائمة للشركاء من خواص الشركة التي جمعتهم عند التأسيس ، وهذا النوع الجديد نشأ تحت ضغط الضرورات العملية وتكون الرغبة شديدة لاتخاذ هذا الشكل الجديد ، وان كان حدوث مثل هذه الافتراضات قليلة جداً ولكنها قد تحدث ، ومثال ذلك ما حدث في فرنسا حيث أصدر المشرع الفرنسي قانون 7 آذار سنة 1925 واستحدث نوعاً من الشركات في ذلك الوقت وهو الشركات ذات المسؤولية المحدودة ، وقد تحولت إلى هذا الشكل العديد من

[1] -وليد شحادة ، تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 2003، ص380

الشركات في ذلك الوقت نظراً لما استحدثه من مميزات كثيرة جعلت الكثير من أصحاب رؤوس الأموال يتجهون إليه ، برغم أن أول ظهور هذا الشكل كان في ألمانيا بالقانون الصادر في 20 نيسان سنة 1892 ثم انتقل إلى انجلترا سنة 1900.

ثالثاً : أسباب أخرى

وهناك أسباب أخرى قانونية ضرائبية قد تؤدي إلى تغيير الشركاء لشكل شركتهم واختيار شكل قانوني آخر لها ، فمثلاً قد يكون هناك زيادات ضرائبية مستمرة تفرض على نوع معين من الشركات ، قد تؤدي هذه الزيادات المستمرة إلى اللجوء لتغيير شكل الشركة للتهرب من هذه الأعباء الضريبية التي يرى هؤلاء الأشخاص المكونون للشركة أنها باهظة بالنسبة لهم .

المبحث الثاني :الأحكام الناظمة لتحويل الشركات

لما كانت غالبية التشريعات الأوروبية المقارنة التي أجازت التأسيس المباشر للشركة كالقانون الألماني والقانون الفرنسي والقانون الانجليزي لم تتضمن قواعد صريحة تنظم عملية تحويل الشركة ، ولما كانت هذه التشريعات قد نظمت الشركة الفردية باعتبارها شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة مساهمة خصوصية ولكن بشريك واحد وأحالت في تنظيمها ما لم يرد به نص خاص إلى القواعد المنظمة لهذه النوعية من الشركات ، فان الشركة المساهمة الخصوصية في هذه التشريعات تخضع لكافة الأحكام المنظمة لتحول الشركة ذات المسؤولية المحدودة سواء من حيث الأشكال التي يجوز لها التحويل إليها أو الشروط اللازم توافرها ليكون هذا التحويل صحيحاً.

ويحكم تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة في القانون الألماني كلا من المادة (389) وما يليها من القانون المنظم للشركة المساهمة العامة لسنة 1965 وقانون التحويل الألماني لسنة 1969 .[1]

أما بالنسبة للقانون الأمريكي ، فان النموذج المنظم للشركات التجارية لم يتطرق إلى موضوع التحويل في الشكل ، ذلك أنه جاء بقواعد تنظم الشركة التجارية بشكل عام مهما كان حجمها أو شكلها ولم يميز في تنظيمه بين شركات مساهمة أو شركات مغلقة ، ولذلك فلا مجال للبحث من خلاله في تغيير الشركة لشكلها . إلا أن تشريعات الولايات المتحدة وخاصة التي تفرد تشريعاً خاصاً لتنظيم الشركات المغلقة تجيز تحويل هذه الشركة إلى شركة مساهمة عامة ، وفي هذه الحالة فان الشركة المغلقة تفقد ميزة معاملتها من ناحية ضريبية لنظام Corporation وتخضع لنظام C corporation .

وقد عالجت المادة 162 من قانون الضرائب المحلي لسنة 1986(Internal revenue code) آثار هذا التحويل من الناحية الضريبية .

واستناداً إلى ما تقدم فإننا سنبحث الأشكال المنظمة لتحويل الشركات في التشريعات المقارنة وفقاً للقواعد التي أشرنا إليها موضحين الأشكال التي يجوز لها أن تتحول إليها وشروط هذا التحويل

دواعي تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

1- H.Wuradinger ،German Company Law .op.cit ،p .237 . Norbert Horn . Lentreprise Personnelle a responsabil Limitee.Lexperience All emande ، op.cit ، p . 7)

تؤثر الشركات العائلية وخاصة الكبيرة بشكل كبير في مسار الاقتصاد الوطني ، وذلك من خلال ما تقوم به من دور مهم في مجالات عدة ، وبالتالي فان استمراريتها وتطويرها يعتبر في المقام الأول مصلحة وطنية ، فأي خلل فيها لا يؤثر في حركة الاقتصاد فقط ، بل وفي العاملين والموظفين والمستفيدين من خدمات تلك الشركات .

إن من أحد أسباب التحول هو استخدام الأموال المحصلة من بيع الأسهم لتوسيع نشاط الشركة وهذه يمكن أن تكون مدعومة بعدة مبررات من أهمها :

أولاً : صعوبة تمويل المشاريع الحالية والمتوقعة بسبب قلة عدد البنوك ، التكلفة العالية للاقتراض ، صعوبة تلبية متطلبات الاقتراض ، وبسبب هذا الوضع تضطر بعض الشركات للبحث عن مصادر تمويل خارجية توفر لها الدعم اللازم لإتمام مشاريعها ، ومن أهم هذه المصادر هو تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة والاحتمالية العالية لانضمام سورية إلى منظمة التجارة العالمية قريباً ، هذا الإجراء سيترتب عليه الكثير من التحولات المهمة والجذرية التي من أهمها فتح أسواق سوريا للشركات العائلية العملاقة ذات الخبرة وكذلك خلق أسواق جديدة للمنتجات السورية .

وللوقوف أمام هذا التغير تحتاج الشركات السورية للعمل على اتخاذ قرارات حيوية وجوهرية تساعدها لمواجهة هذا الوضع الجديد ومن ضمن هذه القرارات : توسيع رساميلها كي تصبح شركات عملاقة قوية قادرة على مواجهة الشركات العالمية ، إعادة هيكلة تنظيماتها الإدارية حتى تدار بطريقة علمية مؤسساتية حديثة ، عدم رغبة الكثير من رجال الأعمال على التعامل

بالفوائد الربوية مما يجعلهم مجبرين على البحث عن مصادر مالية أخرى عن طريق تحويل شركاتهم إلى مساهمة مما يضمن لهم استمرارية أعمالهم وبطريقة شرعية .

ثانياً : الاستمرارية والبقاء حيث أنه من خلال دراسة أوضاع الشركات العائلية في العديد من دول الخليج ، نجد أن رجال الأعمال متخوفين من استمرارية أعمالهم حتى الجيل الثالث .

ثالثاً : إن هناك ضرورة لتأهيل بعض الشركات العائلية الناجحة بالسوق المحلي للتحول إلى شركات مساهمة تطرح أسهمها للاكتتاب وذلك لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية والمحلية والتي تدفع باتجاه تكوين كيانات اقتصادية قادرة على المنافسة في السوق العالمي خصوصاً بعد سريان اتفاقات منظمة التجارة العالمية والتي تسعى لإزالة الحواجز بين الأسواق وبالتالي تهيئة الفرصة للشركات متعددة الجنسيات بالدخول إلى الأسواق المحلية والإقليمية دون شروط أو قيود ، ولابد للشركات العائلية من أن تختار الوقت المناسب لتوفيق أوضاعها مع المتغيرات الاقتصادية الدولية حتى لا تجبرها الموجة القادمة على التخلي عن مواقعها وأسواقها وكذلك تحتاج من أصحاب الوكالات المحلية المملوكة للعائلات إلى تغيير أسلوب إدارة الأعمال وبهدف القيام بذلك تحتاج الوكالات إلى إدخال تغييرات على إستراتيجيتها ونظم الإدارة الدولية والعالمية .

الأسباب التي تحد من تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة

تواجه الشركات العائلية صعوبات كثيرة عند اتخاذ قرار التحويل وذلك لأسباب عديدة :

1 - إن مؤسسي الشركات العائلية رغم اقتراب البعض منهم من مرحلة الشيخوخة إلا أن غالبيتهم مازالوا ممسكين بمقاليد الأمور في شركاتهم ، ومن مات منهم فلم يتسبب موته في تفكك الشركة ، لأن الصراعات بين الأبناء لا تكون بذات الوطأة في الجيل الأول التي تكون بها في الأجيال اللاحقة ، وبالتالي فانه من الصعب على ملاك الشركات العائلية التفريط في اسم وتاريخ عائلاتهم. كما أن بقاء المؤسسين أو أبنائهم على قيد الحياة يضاعف تلك المخاوف من رفض الشركات أن تكون شركات مساهمة ، من منطلق أن ما حققته من نجاحات كان بفضل جهود ذاتية مضنية يصعب التفريط فيها بسهولة وتقديمها هبة إلى الآخرين .

2 - إن تحول هذه الشركات إلى شركات مساهمة سيضطر أصحابها إلى كشف حجم ثرواتهم وأسرار أعمالهم أمام الناس ، وتوضيح مراكزهم المالية الحقيقية أمام السلطات الحكومية وهي أمور يخشاها الكثير من أصحاب الشركات العائلية . كذلك الخوف من تبعات الكشف عن مراكزهم المالية إذا ما اتخذت الحكومة قراراً لفرض ضرائب على رؤوس الأموال أو الأرباح. كما أن هناك هاجساً يعايشه أصحاب تلك الشركات ، وهو أن تلك الشركات يملكها أناس مكنتهم مكانتهم العائلية والاقتصادية من الحصول على ميزات احتكارية لا يمكن التفريط فيها بسهولة لأناس ليست لهم نفس تلك المكانة .

3 - عدم قدرة الكثير من الشركات على تطوير نظام فعال يضمن التحول للسلطة إلى الورثة في حالة وفاة المؤسس أو في حالة فقدان القدرة على الإدارة واختلاف الطبيعية التعليمية للأجيال الصغرى ، لذلك وحتى

تضمن هذه الشركات بقاءها واستمراريتها في السوق وعدم تفككها إلى شتات ، ولكي تحافظ على مكانتها وحجمها السوقي وحتى لا يخسر الاقتصاد من هذا الاندثار ، تستطيع أن تقوم بتغيير شكلها القانوني لتصبح شركة مساهمة حيث يحميها هذا التغير من أي مشاكل قد تنشأ بين المؤسسين أو بين الورثة .

4 - حرص الجيل الثاني من أبناء العائلة على إدارة دفة الشركة لوحدهم .

5 - اعتماد بعض الشركات العائلية على أن خبرتهم وتجاربهم كافية باستمرار نشاط الشركة وتطورها .

6 - عدم الرغبة في الخضوع للرقابة ، حيث أن الشركة المساهمة تخضع بشكل كامل للرقابة من قبل هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية .

7 - الإجراءات القانونية الإضافية التي تخضع لها شركات المساهمة العامة عند التأسيس أو عند العمل على زيادة رأس المال مقارنة بالأنواع الأخرى من الشركات ، وما يترتب على ذلك من الوقت والجهد والتكاليف التي تستنزفها هذه الإجراءات .

8 - زيادة حجم الأعباء والتكاليف التي تتحملها الشركات المساهمة والناتجة عن الالتزام بالمتطلبات القانونية للجهات الرقابية الخاضعة لها ، وذلك نظراً لكونها باتت تخضع لقوانين ولوائح جديدة أكثر تفصيلاً وتدقيقاً من تلك المطبقة على الشركات غير المساهمة.

9 - المسؤوليات القانونية الجسيمة المترتبة على أعضاء مجلس إدارة الشركة تجاه مساهمي الشركة الآخرين ، الأمر الذي يترتب عليه التزام الأعضاء بمعرفة وإدراك وفهم البيئة التشريعية والقانونية التي تعمل في إطارها الشركة .

10 -توفر مصادر التمويل بالإضافة إلى التسهيلات البنكية المغرية التي تحصل عليها الشركات العائلية من البنوك المحلية . بالإضافة إلى سهولة الحصول على القرض ، حيث يعتمد البنك على قوة الشركة ومدى نجاحها بالإضافة إلى اسم العائلة الذي تحمله .

11 -عدم رغبة أصحاب الشركات العائلية في تقاسم السلطة أو الأرباح مع شركات أخرى .

12 -إغفال تقييم الموجودات المعنوية (الاسم التجاري – الفروغ (الخلو)– العلامة التجارية المسجلة) سيؤدي حتماً إلى إعطاء تقييم غير دقيق للشركة المراد إعادة تقييمها وذلك بسبب الارتفاع الكبير في قيم الفروغ الخاصة ، والعلامات التجارية والتي تشكل جزءاً كبيراً من رأسمال الشركة . لذلك فان عدم إجازة تقييم الموجودات المعنوية والفروغ بشكل خاص منها يؤدي إلى إحجام أصحاب الشركات عن إجراء عملية التقييم لشعورهم بالغبن الكبير الذي يلحق بهم جراء إخراج جزء كبير من رأسمالهم من التقييم وبالتالي إلى عدم إمكان تحويل شركاتهم إلى شركات مساهمة وهذا الأمر جعل أصحاب الشركات وأصحاب رؤوس الأموال فعلياً حذرين بتقبل فكرة التحويل

13-الكشف قد يفرض التزامات مادية واجتماعية كالمشاريع المجتمعية والخيرية حيث يرون أنفسهم في غنى عن القيام بها أو يقوم بها بعضهم وفق جداول وأجندة اقتصادية واجتماعية خاصة بهم .

المبحث الثالث : شروط تحويل الشركات العائلية

إن كانت غالبية القوانين الأوروبية والأمريكية المقارنة تجيز للشركة التحويل إلى أي نوع من أنواع الشركات التجارية ، إلا أن هذا التحويل مشروط بعدد من الشروط الموضوعية والشكلية التي يجب توافرها لضمان صحته وعدم الطعن فيه بالبطلان وسوف نورد هذه الشروط في النقاط التالية :

1- إصدار قرار بتحويل الشركة

تقضي القواعد العامة المتعلقة بتحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها إلى أي نوع آخر من الشركات التجارية صدور قرار غير عادي من الجمعية العمومية بالموافقة على عملية التحويل بالأغلبية التي يتطلبها القانون .

(تشترط المادة 57 من قانون الشركات الألماني لسنة 1980 أن قرار التحويل يجب أن يتخذ من قبل الجمعية العمومية بأغلبية 75٪ . كما أن المادة (69/ 1) من قانون الشركات الفرنسي لسنة 1966 تشترط موافقة جميع الشركاء في حالة تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة أو توصية بالأسهم . واشترطت هذه المادة في فقرتها الثانية موافقة أغلبية ثلاثة أرباع الشركاء إذا تحولت إلى شركة مساهمة عامة . كما اشترطت المادة (1362/ د/ 1) من قانون الضرائب المحلي الأمريكي IRC لسنة 1986 توافر أغلبية أصوات حاملي الأسهم . كما اشترطت المادة (43/ 1) من قانون الشركات الانجليزي لسنة 1985 بأن قرار تحويل الشركة المساهمة الخصوصية إلى شركة

مساهمة عامة يجب أن يصدر بالأغلبية اللازمة لاتخاذ القرارات غير العادية . أما بالنسبة لتغيير الشركة المساهمة الخصوصية إلى شركة غير محدودة المسؤولية فتشترط المادة (49/ 8/ أ) من القانون موافقة كل الشركاء) .

حيث يصدر قرار التحويل الذي يعد قراراً غير عادي من جانب الشريك الذي يملك سلطة الجمعية العمومية في اتخاذ هذا القرار . على أن يستوفي في اتخاذ هذا القرار كافة الشروط القانونية اللازمة في اتخاذ القرارات في الشركة المراد التحويل إليها والتي تقوم على الكتابة والتوثيق إضافة إلى إرفاق هذا القرار بتقرير يبين مركز الشركة المالي وكافة أصولها وخصومها والقيمة التقريبية لهذه الأصول .

2- إمكانية ممارسة الشركة المحول إليها لنشاط الشركة

يشترط في المقام الأول عند تحويل الشركة إلى أي نوع آخر من الشركات مراعاة أن يكون النشاط الذي تمارسه هذه الشركة يمكن أن تقوم به أيضاً في ظل الشكل الجديد الذي ستتحول له ، [1]

فالتحويل يجب أن لا يرتبط بتغيرات جذرية كبيرة كتغيير محلها ونشاطها ، وإذا حدثت مثل هذه التحويلات الأساسية فان العملية تعتبر انحلالاً متبوعاً بإنشاء شركة جديدة مما يترتب عليه مصاريف وضرائب باهظة .

3- مراعاة القواعد القانونية المنظمة للشركة المتحول إليها

1- p. Roquet et J .de Faultier . E.U.R.L. L Enterprise Unipersonnelle @ Responsabilite Limitee ، op. cit ، P . 107.

يشترط أن تراعي الشركة عند تحويلها إلى أحد أشكال الشركات التجارية كافة الشروط الموضوعية والشكلية التي يتطلبها القانون في هذا النوع من الشركات المتحول إليها .

فيجب أن تستوفي الحد الأدنى لعدد الشركاء الذي يتطلبه القانون في الشركة المتحول إليها وكذلك مراعاة الحد الأدنى لرأس المال الذي يتطلبه القانون في الشركة المتحول إليها حيث يختلف الحد الأدنى لرأس المال من شركة إلى أخرى فقد يرتفع في الشركة المساهمة العامة بشكل كبير عن الحد الأدنى المتطلب من الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها .

كما يجب مراعاة تشكيل الأجهزة الإدارية والرقابية والمحاسبية في الشركة بما يتناسب مع الشكل الجديد للشركة المتحول إليها ، فالقوانين الأوروبية لم تجز بعد أن يتكون مجلس الإدارة من شخص واحد إلا في حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها . كما أنها لم تتخل عن شرط التعدد لانعقاد الاجتماعات في الشركة إلا بخصوص الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها .[1]

ولذلك فانه يشترط في حالة تحويل الشركة إلى شركة مساهمة عامة مراعاة الحد الأدنى المطلوب لمجلس الإدارة ولانعقاد الاجتماعات في هذه الشركة ، وهذا بخلاف الحال في القانون الأمريكي حيث أجاز النموذج المنظم للشركات التجارية كقاعدة عامة أن يتم تشكيل مجلس الإدارة في الشركات التجارية سواء أكانت مغلقة أو مساهمة عامة ولذلك فان تحويل الشركة المسؤولية المحدودة إلى شركة

[1] - د. محمد فريد العريني ، الشركات التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص553

مساهمة عامة لا يستلزم التعدد في مجلس الإدارة وان كان يستلزم شروطاً أخرى فيما يتعلق بالرقابة المالية والمحاسبية في الشركة .

(المـادة (8/ 3) مـن النمـوذج المـنظم للشرـكات التجاريـة الأمريكـي (MBCA 1984

كما يتوجب على الشركة أن تراعي المختصرات التي يجـب أن تتبـع اسـمها عند تحويلها بما يتلاءم مع الشكل الجديد . فان تحولت على سـبيل المثـال إلى شركـة مساهمة عامة فيجب عليها أن تضيف إلى اسمها وكافة وثائقها المختصر الذي يعـبر عن هذه الشركة المتعارف عليه .[1]

4- تعديل النظام التأسيسي للشركة

لما كان تحويل الشركة في التشريعات الأوروبيـة المقارنـة إلى أي شـكل مـن أشكال الشركات التجارية يستوجب تحويلها إلى شركـة متعـددة الشرـكاء ، لعـدم اعتراف هذه التشريعات بالشركة إلا في مجال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ما يقابلها ، فانه لا بد من تغيير النظام الأساسي الصادر عن إرادة الشريك وإبرام عقد تأسيسي بين الشريك وغيره من الشركاء الذين سيدخلون معـه في الشـكل الجديـد للشركة ، كما يجب تعديل النظام الأساسي بما يتناسب مع الشـكل الجديـد للشرـكة

2- L.C.B. Gower and others ، " Gower's Principles of Modern Company Law " .op.cit ،P .P.289

المتحول إليها من جهة ومع الانتقال من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي من جهة أخرى .[1]

5- إتباع إجراءات الشهر والعلانية

بما أن قرار تعديل الشركة يعد قراراً غير عادي لتعلقه بتغير جوهري في شكل الشركة ونظامها ، فانه يتعين نشر هذا القرار بالإضافة إلى العقد التأسيسي المعدل وفق إجراءات الشهر المتبعة في إيداعها لدى مسجل الشركات والسجل التجاري ، وإلا فانه لا يمكن الاحتجاج بهذا التحويل في مواجهة الغير دون إتباع هذه الإجراءات .

3- Georges Ribert et Rene Roblot ، Traite de Droit Commercial ، op.cit .p 775 . no . 995 ، L.C.B. Gower and others ، Gower's Principles of Modern Company Law ،op.cit ،p.289

الـفصل الثانـي

الأشكال القانونية لتحويل الشركات

يجوز للشركة في ظل القوانين المقارنة أن تحول شكلها وتتخـذ شـكلاً آخـر يناسب تطورها وحاجاتها المتجددة وفقاً للأشكال التي أجـازت هـذه التشريـعات للشركة ذات المسؤولية المحددة أو ما يقابلها أن تتحول إليها .

فيجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة في ظل القانون الألمـاني التحويـل في الشكل إلى شركة مساهمة عامة حيث أجازت المادة (369) مـن قـانون 1965

للشركة ذات المسؤولية المحددة أن تغير شكلها وتتخذ شكل الشركة المساهمة العامة.[1]

وهو الشكل الوحيد التي يجوز لها التحويل إليه مع الاحتفاظ بشخصيتها المعنوية ، إذ إن اكتساب هذه الشخصية يقتصر في القانون الألماني على شركات الأموال وهي الشركة المساهمة العامة والشركة ذات المسؤولية المحدودة دون شركات الأشخاص وهي شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، ذلك أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة . أما التغيير الذي يجوز أن يتم بأن تتحول الشركة ذات الشركة المسؤولية المحدودة سواء كانت فردية أم متعددة الشركاء إلى إحدى شركات الأشخاص يكون بتحويل موجودات هذه الشركة وفقاً لشروط وإجراءات معينة ضمن عملية قانونية يحكمها قانون التحويل الألماني الصادر في 6 تشرين الثاني 1969 والذي عالج في المادة (19) منه إمكانية تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة تضامن أو شركة توصية بسيطة . على أن هذه العملية تفقد الشركة ذات المسؤولية المحدودة لشخصيتها المعنوية إذ أنه لا يجوز لها أن تتحول بشكلها إلى شركات الأشخاص مع بقاء شخصيتها المعنوية. بالإضافة إلى ذلك فقد أجاز قانون التحويل في المادة (56) تحويل المشروعات الفردية إلى شركة فردية ذات مسؤولية محدودة عن طريق نقل موجوداتها إلى هذه الشركة وهذه العملية تختلف عن التحويل الذي نبحث فيه وهو تحويل شكل شركة تملك شخصية معنوية إلى شكل آخر.[2]

1- Norbert Horn ، Lentreprise unipersonnelle a responsabilite Limitee .Lexperience. Allemande op.cit.pp. 6-7

2- A .sayaget et .c.Jauffret Spinosi ، L Entreprise Personnlle .l. Experience Europeenes، op.cit،p.32، no.26.H.Wardinger، German Company law .op.cit، pp. 3-4

ويتفق القانون الانجليزي مع القانون الألماني في هـذا المجـال ذلـك أنـه لا يمنح الشخصية المعنوية إلا للشركات التي تقوم على الاعتبار المالي دون المشاركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي وتبعاً لذلك فان التحويـل في الشـكل في الشرـكة يكون ضمن شركات الأموال دون مشاركات الأشخاص حيث أجازت المـــادة (42/ 1) مـن قـانون الشرـكات الانجليـزي لسـنة 1985 للشرـكات المسـاهمة الخصوصية أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة ، كما أجـازت لهـا المـادة (49) مـن نفس القانون أن تتحول إلى شركة مساهمة خصوصية غير محدودة المسؤولية .

وتبعاً لذلك فانه يجوز للشركة المساهمة الخصوصية الفردية في ظل القـانون الانجليزي أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة أو شركة غير محدودة المسؤولية .

المبحث الأول : أشكال تحويل الشركات

هناك ثلاثة أشكال لتحويل الشركات

أولاً: تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة ، أو بـالعكس تحويـل شركـة توصية بسيطة إلى شركة تضامن :

حيث يكفي فيها موافقة جميـع الشرـكاء وإتبـاع الإجـراءات القانونيـة في تسجيل الشركة وتسجيل التغييرات الطارئة عليها .

حيث ورد ذلك في المـادة (215) مـن قـانون الشرـكات الأردني ، حيـث يتضح من هذا النص أن المشرع يشترط لإجراء هذا التحويـل في الشـكل القـانوني لهذه الشركات موافقة جميع الشرـكاء ، الشرـكاء المتضـامنون في شركـة التضـامن ، والشركاء المتضامنون والموصون في شركة التوصية البسـيطة . فالمشرـع يعتـبر هـذا التحويل تغييرات جوهرية في عقود تأسيس هـذه الشرـكات، لـذا يلتـزم الشرـكاء بإتباع الإجراءات المحددة في قانون الشركات لتأشير هذه التغيـيرات بتسـجيلها في سجل مراقب الشركات .

فإذا تم تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة فان المادة (14) من قانون الشركات تلزم الشركاء بتقديم طلب إلى مراقـب الشرـكات لتسـجيل ذلـك التغيير أو التعديل في السجل الخاص بشركات التضامن ، وذلك خلال (30) يوم من تاريخ وقوعه أو إجرائـه ، وعـلى أن تتبـع الإجـراءات ذاتهـا المتعلقـة بالموافقـة والتسجيل والنشر المقررة قانوناً لتسجيل الشركات ابتـداء ، مـع ملاحظـة أن هـذه المادة تجيز لمراقب الشركات بالإضافة إلى الإجـراءات السـابقة أن ينشرـ في إحـدى الصحف المحلية أي تغيير أو تعديل يطـرأ عـلى الشرـكة يـراه ضروريـاً عـلى نفقـة الشركة.

والإجراء ذاته يتبع عند تحويل شركة التوصية البسيطة إلى شركة تضـامن ، عملاً بنص المادة (48) من قانون الشركات الأردني .

ويخالف القانون الفرنسي كلاً من القانون الألمـاني والقـانون الانجليـزي ، ذلك أنه يمنح الشخصية المعنوية المستقلة لكـل مـن شركـات الأمـوال وشركـات

الأشخاص على حد سواء (فنصت المادة 5 من قانون الشركات الفرنسي لسنة 1966 على تمتع جميع الشركات التجارية بالشخصية المعنوية منذ قيدها في السجل التجاري إلا أن الفقه استثنى شركة المحاصة من التمتع بهذه الشخصية) . وقد أجاز كمبدأ عام في المادة (5) من قانون 1966 التحويل وتغيير الشكل لجميع الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي أجاز لها من خلال تنظيم شروط تحويلها أن تغير شكلها إلى أي شكل من أشكال الشركات كالشركة المساهمة العامة وشركة التوصية بالأسهم أو شركات الأشخاص كشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة ، وتبعاً لذلك فان شركة الأشخاص في ظل القانون الفرنسي يمكنها التحويل لكافة شركات الأشخاص والأموال شأنها في ذلك شأن الشركة ذات المسؤولية المحدودة.[1]

ثانياً : تحويل الشركة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة مساهمة :

أجاز قانون الشركات الأردني تحويل الشركة إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة توصية بالأسهم وذلك بإتباع الإجراءات التالية :

(أن يقدم جميع الشركاء طلباً خطياً إلى المراقب ، أو أن يقدم قرار الهيئة العامة للشركة حسب واقع الحال ، بالرغبة في تحويل الشركة مع بيان أسباب التحويل ومبرراته ونوع الشركة التي سيتم التحويل إليها ويرفق بالطلب مايلي :[2]

1- Francis Lefelver ، La Societe Unipersonnelle ، op، cit ، p.13o.no.206

2 – سامي محمد الخرابشة ، النظام القانوني للشركة المساهمة الخاصة ، دار البشير ، الأردن ، 2005 ، ص 201

1 - ميزانية الشركة لكل من السنتين الأخيرتين السابقتين لطلب التحويل ، مصدقة من مدقق حسابات قانوني أو ميزانية آخر سنة مالية للشركة إذا لم يكن قد مضى على تسجيلها أكثر من سنة .

2 - بيان بتقديرات الشركاء لموجودات الشركة ومطلوباتها .

أما الفقرة (ب) المعدلة من المادة ذاتها ، فحددت الشروط الواجب توافرها لتحويل الشركة إلى شركة مساهمة خاصة بقولها :

(مع مراعاة أحكام الفقرة أ من هذه المادة يشترط موافقة الشركاء أو المساهمين حسب مقتضى الحال بالإجماع على تحويل الشركة إلى شركة مساهمة خاصة (عدلت هذه الفقرة من المادة 216 بموجب المادة 83 من قانون التعديل المؤقت رقم 40 لسنة 2002)

فإذا تم تقديم طلب تحويل الشركة إلى مراقب الشركات ، فان الفقرة (ج) من المادة ذاتها المعدلة (عدلت هذه الفقرة من المادة 216 بموجب المادة 83 من قانون التعديل المؤقت رقم 40 لسنة 2002) توجب على مراقب الشركات أن يعلن عن طلب التحويل في صحيفتين على الأقل وعلى نفقة الشركة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ تقديم الطلب ، ويبين في الإعلان ما إذا كان هناك اعتراضات من الدائنين أو الغير ، ولا يتم التحويل إلا بموافقة الدائنين الذين يملكون أكثر من ثلثي الديون المترتبة على الشركة .

كما تجيز الفقرة (د) من المادة ذاتها للمراقب أن يتحقق من صحة تقديرات صافي حقوق الشركاء أو المساهمين حسب واقع الحال وبالطريقة التي يراها مناسبة،

بما في ذلك تعيين خبير أو أكثر للتحقق من صحة هذه التقديرات ، وتتحمل الشركة بدل أتعاب الخبراء التي يحددها المراقب .

فإذا تم تقديم طلب تحويل الشركة ، وفقاً لما نصت عليه الفقرات (أ) و (ب) و(ج) و (د) من المادة 216 ، فان الفقرة (هـ) من المادة ذاتها تمنح المراقب سلطة قبول التحويل (Acceptance) أو رفضه (Rejection) ، وقرار الرفض لا يعتبر قطعياً ، وإنما يخضع لأصول الطعن المقررة(The determined rules of contest) ، أما إذا وافق المراقب على التحويل ، فعندها تستكمل إجراءات التسجيل والنشر (The registration and Publication procedures) وفقاً لأحكام القانون .[1]

والمتمثلة في حق الشركاء أو المساهمين حسب مقتضى الحال الاعتراض على قرار الرفض، لدى وزير الصناعة والتجارة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغهم به، وإذا قرر الوزير رفض الاعتراض يحق للمعترضين الطعن في قراره لدى محكمة العدل العليا ، أما إذا كان موقف مراقب عام الشركات من طلب التحويل السكوت ، بمعنى أنه امتنع عن اتخاذ القرار بالموافقة أو بالرفض ، فهنا يحق لمقدمي الطلب الطعن لدى محكمة العدل العليا ، وفقاً لأحكام قانون محكمة العدل العليا .

ثالثاً : تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم والشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة :

---

[1] – المحامي الدكتور محمد أبو بكر، قانون الشركات ، دار الثقافة ، الأردن ، 2005 ، ص 206 – 208

يجوز للشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم التحويل إلى شركة مساهمة عامة وفقاً للأحكام المنصوص عليها في المادة (217) من قانون الشركات الأردني ، ويقدم طلب التحويل في هذه الحالة إلى المراقب مرفقاً بما يلي :

أ - قرار الهيئة العامة للشركة بالموافقة على التحويل .

ب -أسباب ومبررات التحويل مبنية على دراسة اقتصادية ومالية عن أوضاع الشركة وما سيكون عليه بعد التحويل .

ج- الميزانية السنوية المدققة للسنتين الماليتين السابقتين على طلب التحويل شريطة أن تكون الشركة قد حققت أرباحاً صافية خلال أي منها .

د- بيان بأن رأسمال الشركة مدفوع بالكامل .

هـ- بيان من الشركة بالتقديرات الأولية لموجوداتها ومطلوباتها .

ونصت المادة (218) المعدلة على أن " للوزير بناء على تنسيب المراقب الموافقة على تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة عامة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم الطلب المشار إليه في المادة (227) من هذا القانون بعد استكمال الإجراءات التالية:

أ - تقدير موجودات ومطلوبات الشركة الراغبة بالتحويل من قبل لجنة من ذوي الخبرة والاختصاص يشكلها الوزير على أن يكون من بينها مدقق حسابات قانوني ويحدد الوزير أتعاب هذه اللجنة على نفقة الشركة . وإذا كان رأس المال الناتج عن إعادة التقدير يقل عن الحد الأدنى لرأسمال

الشركة المساهمة العامة فتتبع الإجراءات القانونية الخاصة برفع رأسمال الشركة المساهمة العامة .

ب -الموافقة الخطية على التحويل من الدائنين الذين يملكون أكثر من ثلثي الديون المترتبة على الشركة .

مع ملاحظة أن موافقة دائني الشركة لا داعي لها إلا بالنسبة لتحويل شركة التوصية بالأسهم – المؤلفة من فئتين من الشركاء ، شركاء متضامنين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها ، وشركاء مساهمين يسأل كل منهم بمقدار مساهمته في رأس مال الشركة . باعتبار أن تحويلها إلى شركة مساهمة عامة من شأنه حرمان دائنيها من الضمانة المتمثلة بمسؤولية الشركاء المتضامنين الشخصية وغير المحدودة والتضامنية تجاههم ، في حين أن تحويل كل من الشركة ذات المسؤولية المحدودة والشركة المساهمة الخاصة إلى شركة مساهمة عامة لن يغير شيئاً بالنسبة لدائنيهما ، لكون جميع الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة والمساهمين في الشركة المساهمة الخاصة هم محدودي المسؤولية أصلاً . ونرى أنه كان بإمكان المشرع بدلاً من استلزام موافقة دائني شركة التوصية بالأسهم على تحويلها إلى شركة مساهمة عامة ، النص على بقاء الشركاء المتضامنين فيها مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية تجاه دائنيها السابقين على تحويلها ولحين استيفاء حقوقهم بالكامل .

وفيما عدا ذلك ، فقد أوجبت المادة (219) المعدلة على مراقب الشركات الإعلان عن قرار وزير الصناعة والتجارة بالموافقة على تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة إلى

شركة مساهمة عامة ، في صحيفتين يوميتين محليتين على الأقل ولمرتين متتاليتين على نفقة الشركة وتبليغ كل من هيئة الأوراق المالية وسوق تداول الأوراق المالية ومركز إيداع الأوراق المالية بهذا القرار . ولكل ذي مصلحة الاعتراض لدى وزير الصناعة والتجارة على قرار تحويل الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ نشر آخر إعلان عن التحويل مبيناً فيه أسباب اعتراضه ومبرراته ، وإذا لم تتم تسوية الاعتراضات المقدمة أو أي منها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديم آخر اعتراض ، فيحق لكل من المقترضين الطعن في قرار الوزير لدى محكمة العدل العليا خلال ثلاثين يوماً من انتهاء تلك المدة ، على أن لا يوقف الطعن بإجراءات التحويل إلا إذا قررت المحكمة غير ذلك .

ونصت المادة (220) على أنه " لا يتم تحويل الشركة إلا بعد إتمام إجراءات التسجيل والنشر المقررة بموجب هذا القرار " . وإذا كان رأس المال الناتج عن إعادة التقدير يقل عن الحد الأدنى لرأس مال الشركات المساهمة العامة المقررة بمقتضى هذا القانون نتبع الإجراءات القانونية الخاصة برفع رأس مال الشركة المساهمة العامة المنصوص عليها في هذا القانون .كما وأن عدد أعضاء الشركة بعد التحويل يجب أن يكون متفقاً مع ما نص عليه القانون بالنسبة لشكلها.

أما المادة 221 من قانون الشركات الأردني فقد نصت على أنه لا يترتب على تحويل أي شركة إلى شركة أخرى نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحتفظ بجميع حقوقها وتكون مسئولة عن التزاماتها السابقة على التحويل ، وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الخاصة عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة .

أما في القانون السعودي فقد صدر قرار معالي وزير التجارة رقم (1151) وتاريخ 22/ 09/ 1419هـ بالضوابط المعدلة المنظمة لتحويل الشركات إلى شركة مساهمة وفقاً لمايلي :

أولاً: الشروط الواجب توفرها في الشركة المحولة .

(1) أن تكون الشركة طالبة التحول قد وصلت في السنة السابقة لطلب التحول إلى حجم وربحية ذات أهمية نسبية بحيث لا يقل صافي أصول الشركة بتاريخ التحول عن 50 مليون ريال سعودي.

(2) ألا يقل العائد على حقوق الشركاء في أي سنة من السنوات الثلاث السابقة على التحول عن 7٪ وأن تؤكد دراسة الجدوى أن العائد المتوقع سوف لا يقل عن هذه النسبة في أي سنة من السنوات الثلاث التالية للتحول .

(3) يجب أن تكون الشركة طالبة التحول قد مضى على إنشائها خمس سنوات على الأقل.

(4) يجب على الشركة التي ترغب التحول إلى شركة مساهمة ذات أسهم مطروحة للاكتتاب العام أن تطرح ما لا يقل عن 40٪ من أسهم الشركة المصدرة .

(5) يجب أن يكون لدى الشركة طالبة التحول الجهاز الإداري المؤهل القادر على إدارة أعمالها بفاعلية وكفاءة وأن يكون لديها رقابة داخلية فاعلة لضمان حماية صافي أصولها ولديها القدرة على المنافسة في السوق .

ثانياً: إجراءات التحول :

1 - التقدم بطلب التحول . وللشركة التي ترغب في التحول إلى شركة مساهمة متى ما استوفت الشروط الواجب توافرها التقدم بطلب التحول إلى الإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة ويشتمل الطلب بصفة خاصة على البيانات الآتية :

أ - اسم الشركة وعنوانها وتاريخ تأسيسها .

ب - مقدار المكافآت والأجور المدفوعة لمديري الشركة والمسئولين التنفيذيين فيها. وأي مزايا نقدية أو عينية أخرى ينتفع بها أي منهم .

ج - ملخص البيانات المالية لكل سنة من السنوات الثلاث الأخيرة.

د - وصف لأي إجراءات قانونية أو قضايا هامة مرفوعة ضد الشركة ولم يتم الفصل فيها بعد بصفة نهائية .

هـ - بيان بخطط الإدارة لاستخدام الأموال المحصلة من التحول .

و - بيان كيفية تحديد سعر سهم الشركة المزمع تكوينها والعوامل المختلفة التي أخذت في الاعتبار في تحديد هذا السعر ووصف لطريقة تحويل الشركة سواءً كان ذلك نفس الشركاء الحاليين ورأسمال الشركة الحالي أو غير ذلك وبيان رأس المال المقترح والقدر المخصص للشركاء الحاليين والمخصص للاكتتاب إن وجد .

ز - بيان قيمة الحصص التي يملكها كل من المدراء والمسئولين التنفيذيين في الشركة المحولة وأي أشخاص آخرين تربطهم علاقة بالشركة وما يقابل هذه

الحصص من أسهم للشركة الجديدة وإيضاح أي فروقات ذات أهمية نسبية وذلك عن الثلاث سنوات السابقة لطلب التحول

ح - وصف لترتيبات ضمان الاكتتاب في حالة عدم تغطية الاكتتاب وأسماء ضامن أو ضامني الاكتتاب وعدد الأسهم التي ارتبط بضمانها كل منهم وقيمة الأتعاب التي يتقاضاها كل منهم (إن وجد) .

2 - يرفق بالطلب المقدم من الشركة الوثائق التالية :

أ - نسخة من عقد إنشاء الشركة والتعديلات اللاحقة له .

ب - خطاب يؤكد موافقة ملاك الشركة على التحول .

ج - قوائم مالية مراجعة لثلاث سنوات سابقة لطلب التحول .

د - تقرير من مراقب حسابات الشركة عن عملية فحص محدودة لقوائم الشركة المالية طالبة التحول عن الفترة منذ تاريخ آخر قوائم مالية مراجعة إلى تاريخ إيداع طلب التحول يبدي فيه المراجع رأياً عن عدم معرفته بوجود أي حقائق تخالف ما تظهره القوائم المالية التي قام بفحصها .

هـ دراسة تبين الجدوى الاقتصادية لأغراض الشركة يعد من أحد المكاتب المرخص لها في المملكة تتضمن تقييماً للشركة المحولة وقوائم مالية مستقبلية للشركة الجديدة للثلاث سنوات الأولى وتحديد سعر سهم الشركة المساهمة وبيان الأساس التي تم على أساسها تحديد هذا السعر وذلك وفقاً لما تتطلبه

المعايير المهنية المتعارف عليها ، كما يتعين أن تتضمن الدراسة ملخصاً وافياً عن المعلومات والبيانات التي تضمنها طلب التحول المقدم من الشركة .

3 - دراسة طلب التحول :

أ - تتولى الإدارة العامة للشركات دراسة طلب التحول ومرفقاته ولها أن تطلب استكمال أي معلومات ترى ضرورة الحصول عليها .

ب - في ضوء ما تظهره الدراسة الأولية يتم تحديد قبول الطلب أو إبلاغ مقدم الطلب بعدم قبوله وأسباب ذلك.

ج - في حالة الموافقة المبدئية على التحول تقدم الشركة الوثائق الآتية :

(1) قراراً من الشركاء بالموافقة على التحول يصدر وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها .

(2) إعداد النظام الأساسي للشركة وفقاً لنموذج نظام الشركة المساهمة الصادر بقرار وزير التجارة رقم (583) وتاريخ 1/ 5/ 1385هـ وتعديلاته على أن يتضمن النظام أحكاماً تتعلق بمايلي:

أ - تعيين أول مجلس إدارة للشركة لمدة لا تجاوز ثلاث سنوات وتسمية مراقب حسابات للسنة المالية الأولى للشركة .

ب - تحويل حصص الشركاء الموجودين عند التحول إلى أسهم وتقرير حظر تداولها قبل نشر الميزانية وحساب الأرباح والخسائر عن سنتين ماليتين

كاملتين لا تقل كل منهما عن أثني عشر شهراً من تاريخ صدور قرار الموافقة على التحول .

ج - وضع حد أقصى للقوة التصويتية في الجمعيات العامة وذلك بأن لا يكون لأي مساهم بالأصالة أو بالنيابة أو بالصفتين معاً عدداً من الأصوات لا يتجاوز (5٪ إلى 20٪ حسب حالة الشركة عند التحول). وذلك بالنسبة لكافة قرارات الجمعيات العامة وفقاً لمقتضى المادة (34) من نموذج الشركة المساهمة وأحكام المادة (107) من نظام الشركات .

د - يجوز للإدارة العامة للشركات أن تعين خبيراً أو أكثر ، تتحمل الشركة المحولة أتعابه ، مهمتهم التحقق من تقييم الشركة المحولة وتحديد القيمة العادلة للسهم في الشركة المساهمة المزمع تكوينها وفقاً للأحكام الخاصة في الحصص العينية الواردة في المادتين (60-61) من نظام الشركات ووفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها في حالة تحول الشركة مع زيادة رأسمالها عن طريق الاكتتاب العام أو تحول الشركة بذات قيمة أصولها وطرح جزءٍ منها للاكتتاب العام ، أما في حالة تحول الشركة وثبات رأس المال والشركاء أو زيادة رأس المال عن طريق قصر الاكتتاب على الشركاء فيتم تقدير ذلك في ضوء دراسة الجدوى الاقتصادية.

ثالثاً:الترخيص للتحول

عند استكمال متطلبات التحول ، يصدر قرار بالتحول من وزير التجارة وفقاً لأحكام نظام الشركات ويراعى أن تتضمن نشرة الاكتتاب ملخصاً وافياً

للمعلومات والبيانات التي تضمنها طلب التحول وأن يتاح لكافة المستثمرين حرية الإطلاع على طلب التحول ومرفقاته .

الدليل الإرشادي لاستمرار المؤسسات والشركات العائلية في المملكة العربية السعودية:

تساهم المؤسسات والشركات العائلية بدور فاعل في قطاع التجارة والصناعة والخدمات في المملكة وقد حقق بعضها نجاحاً كبيراً . وصدر التوجيه السامي الكريم رقم (7/ ب/ 18746) وتاريخ 4/ 4/ 1421هـ بالموافقة على إصدار الدليل الإرشادي لاستمرار المؤسسات والشركات العائلية وقد صدر قرار معالي وزير التجارة رقم (167) وتاريخ 12/ 2/ 1421هـ المتضمن إصدار الدليل الإرشادي المتضمن القواعد الإرشادية المتعلقة بالآتي :

1 - الشركة العائلية في شكل شركة تضامن .

2 - الشركة العائلية في شكل شركة توصية بسيطة.

3 - الشركة العائلية في شكل شركة ذات مسئولية محدودة .

4 - أهمية فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية.

5 - توسيع ملكية رأسمال الشركة العائلية .

6 - إنشاء هيكل إداري وتنظيم مالي ومحاسبي .

7 - الاهتمام بشفافية المعلومات عن الشركة .

8 - وسيلة حل المنازعات بين الشركاء ودياً .

9 - إعداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية .

10 - أهمية تحول المؤسسات والشركات إلى مساهمة

وبعد متابعة وتقييم التطبيق العملي لهذه الضوابط بعد حوالي سنة ونصف من صدورها بغرض تيسير إجراءات التحول تم تعديلها بقرار وزير التجارة رقم (1151) وتاريخ 22/ 09/ 1419هـ بالضوابط المعدلة .

أما فيما ورد في قانون الشركات السوري رقم / 3 / الصادر بتاريخ 13/ 3/ 2008 فقد نصت المادة 212 على أنه يحق لأي شركة تضامنية أن تحول شكلها القانوني إلى شركة توصية وبالعكس ويكون التحويل بإتباع الإجراءات التالية :

- تقديم طلب من قبل جميع الشركاء إلى أمانة السجل التجاري يرفق به مايلي:

أ - صك تعديل عقد الشركة القائمة مع مراعاة إتمام إجراءات أوضاع تأسيس الشركة التي يتم التحويل إليها .

ب -تقرير من جهة محاسبية ذات خبرة أو شركة محاسبية دولية معتمدة من قبل الوزارة يتضمن تقديراً فعلياً لقيمة الشركة القائمة ، وبياناً بموجوداتها ومطاليبها بتاريخ التحويل .

ج- لائحة صادرة عن محاسب الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم . لأي شركة تضامنية أو توصية أن تغير شكلها القانوني بعد ثلاث سنوات على الأقل من شهرها بتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية أو شركة مساهمة بإتباع الإجراءات التالية :

1- أن يقدم جميع الشركاء طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل ومتضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المطلوب التحويل إليها ويرفق بالطلب مايلي :

أ- النظام الأساسي للشركة المحدودة المسؤولية أو المساهمة المطلوب التحويل إليها، وطلباً بالتصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المحدودة المسؤولية أو المساهمة .

ب- ميزانية الشركة طالبة التحويل لكل من الثلاث سنوات الأخيرة مصدقة من محاسب قانوني .

ج- تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية ومعتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطاليبها .

د- لائحة صادرة عن محاسب الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم وعنوانه .

2- يعتبر صافي موجودات الشركة طالبة التحويل وفقاً لتقرير التقدير ، حصة عينية في رأس مال الشركة محدودة المسؤولية أو المساهمة المطلوب التحويل إليها وتخضع لأحكامها .

3- يتم التصديق على تواقيع الشركاء أمام الكاتب بالعدل أو أمام أي جهة يحددها الوزير .[1]

---

[1] - قانون الشركات السوري رقم / 3/ ، 13/ 3/ 2008، ص116-117

أما فيما نصت عليه المادة / 213 / بشأن إعلان التحويل فقد جاء فيها :

1 - يجب على شركة التضامن أو التوصية نشر إعلان التحويل متضمناً المعلومات الواجب إيرادها في طلب التحويل مع لائحة الدائنين في صحيفتين يوميتين ولمرتين على الأقل .

2 - يحق للدائنين الذين يبلغ مجموع ديونهم ما لا يقل عن / 10٪ / من ديون الشركة وفقاً لما هو وارد في تقرير محاسب الشركة إقامة الدعوى أمام محكمة البداية المدنية في مركز الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإعلان عن التحويل في الصحف آخر مرة ، وذلك لإبطال قرار التحويل عندما يكون من شأنه الإضرار بمصالحهم ولا تسري المدة المحددة بحق الدائنين الذين لا يرد اسمهم في الإعلان .

3 - للمحكمة أن تقرر وقف تنفيذ قرار التحويل لحين البت بالدعوى .

4 - تنظر المحكمة بالدعوى على وجه السرعة ، وتعقد جلساتها كل / 72 / ساعة على الأكثر.

5 - يكون قرار محكمة الاستئناف الذي يصدر في الدعوى مبرماً .

6 - إذا لم يتم تبليغ أمين السجل التجاري في حال كان التحويل من شركة تضامن إلى شركة توصية أو بالعكس ، أو تبليغ الوزارة عند تحويل شركة التضامن أو التوصية إلى شركة محدودة المسؤولية أو مساهمة قراراً بوقف تنفيذ قرار تحويل الشكل القانوني للشركة وفقاً لما سلف بيانه خلال خمسة وأربعين يوماً من تاريخ نشر إعلان التحويل في الصحف لآخر مرة يقوم

أمين السجل بتسجيل الشكل القانوني الجديد للشركة سواء كانت شركة تضامن أو توصية ، وتقوم الوزارة بالمصادقة على النظام الأساسي للشركة المحول إليها سواء كانت شركة مساهمة أو شركة محدودة المسؤولية.

أما الأشكال التي يحق للشركة أن تتحول إليها فقد نصت المادة 214 على أنه للشركة محدودة المسؤولية أن تغير شكلها القانوني بعد ثلاث سنوات على الأقل من شهرها بتحويلها إلى شركة مساهمة بإتباع الإجراءات التالية :

1 - أن تتخذ الهيئة العامة للشركة المحدودة المسؤولية قراراً بتعديل شكلها القانوني وتحويلها إلى شركة مساهمة .

2 - تقدم الشركة المحدودة المسؤولية طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل متضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المساهمة وتوزيع رأس المال في هذه الأخيرة ويرفق بالطلب مايلي :

أـ النظام الأساسي للشركة المساهمة وطلب التصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المساهمة .

ب – ميزانية الشركة لكل من السنوات الثلاث السابقة لطلب التحويل ، مصدقة من مفتش حسابات الشركة .

ج تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية معتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطاليبها .

د- لائحة صادرة عن مفتش حسابات الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم وعناوينهم .

3 - يعتبر صافي موجودات الشركة التي يجري تحويلها وفقاً لتقرير التقدير ، حصة عينية في رأس مال الشركة المساهمة وتخضع لأحكامها .

أما المادة 215 فقد أقرت أنه للشركة المساهمة المغفلة أن تغير شكلها القانوني بتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية بإتباع الإجراءات التالية :

1 - أن تتخذ الهيئة العامة غير العادية للشركة المساهمة قراراً بتعديل شكلها القانوني وتحويلها إلى شركة محدودة المسؤولية .

2 - أن تقدم الشركة المساهمة طلباً إلى الوزارة للتصديق على النظام الأساسي للشركة التي سيتم التحويل إليها مع بيان أسباب التحويل متضمناً المعلومات التي يوجب القانون إيرادها في طلب تأسيس الشركة المحدودة المسؤولية وتوزيع رأس المال في هذه الأخيرة ويرفق بالطلب مايلي :

أ - النظام الأساسي للشركة المحدودة المسؤولية وطلب بالتصديق عليه وفقاً للقواعد المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المحدودة المسؤولية .

ب -تقرير من جهة محاسبية سورية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية معتمدة من الوزارة يتضمن تقديراً لقيمة الشركة وبياناً بموجوداتها ومطاليبها .

ج- لائحة صادرة عن مفتش حسابات الشركة تتضمن أسماء دائني الشركة ومقدار دين كل منهم وعناوينهم .

3- يعتبر صافي موجودات الشركة التي يجري تحويلها وفقاً لتقرير التقدير ، حصة عينية في رأس مال الشركة المحدودة المسؤولية وتخضع لأحكامها .

بعد ذلك وحسب المادة 216 تصدر الوزارة قرارها بالمصادقة على النظام الأساسي للشركة المطلوب التحويل إليها وفقاً للمواعيد والإجراءات المتعلقة بطلب تأسيس الشركات المساهمة أو المحدودة المسؤولية مع مراعاة أحكام الفقرة / 2/ من المادة / 99/ بحسب الحال ، ويخضع الاعتراض على قرارات الوزارة برفض التحويل للإجراءات نفسها والمهل التي تطبق على رفض المصادقة على النظام الأساسي .

أما المرسوم التشريعي 61 والذي صدر بتاريخ 1/ 10/ 2007 فقد نصت المادة الأولى منه على أنه :

أ- يحق لأي مؤسسة فردية أو شركة إعادة تقويم أصولها الثابتة بما فيها العقارات وبما يتناسب مع قيمها الفعلية بتاريخ إعادة التقويم ، ومن مقتضى هذا المفهوم فان إعادة التقويم لا تشمل الأصول المعنوية .

ولكن صدر تعديل للتعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي / 61/ تاريخ 1/ 10/ 2007 حيث جاء فيه :

بناء على أحكام المادة / 20/ من المرسوم التشريعي رقم / 61/ تاريخ 1/ 10/ 2007 ، وبغية أن تكون عملية إعادة التقويم للمؤسسات الفردية والشركات شاملة لجميع الموجودات الثابتة والمعنوية يصدر مايلي :

- أولاً : تعدل الفقرة / 1/ من البند أولاً من التعليمات التنفيذية للمرسوم التشريعي / 61/ لعام 2007 الصادرة برقم 1817/ 1 تاريخ 23/ 1/ 2008 بحيث تصبح كمايلي :

1- أعطت الفقرة / أ/ من المادة / 1/ من المرسوم التشريعي رقم/ 61/ تاريخ 1/ 10/ 2007 الحق لأي مؤسسة فردية أو شركة بإعادة تقويم أصولها وموجوداتها (الثابتة – المعنوية) بما في ذلك العقارات من قبل المؤسسة أو الشركة بما يتناسب مع قيمها الفعلية بتاريخ إعادة التقويم .

ثانياً : بغية قبول إعادة تقويم الموجودات الثابتة المعنوية واستفادتها من أحكام المرسوم التشريعي رقم / 61/ لعام 2007 لا بد من توافر الشروط التالية :

1- تقديم البيانات المالية السنوية للدوائر المالية بعد إعادة تقويم كافة عناصر الموجودات الثابتة المادية ولسنتين متواليتين معدة وفق معايير المحاسبة الدولية وتظهر حقيقة المركز المالي للشركة أو المؤسسة ونتائج أعمالها الحقيقية والتي ستعتمد أساساً في التكليف .

2- بعد دراسة هذه البيانات من قبل الجهات المختصة المعتمدة لاعتماد عمليات إعادة التقويم يمكن عندها تقييم الأصول المعنوية وفق معايير التقييم الدولية في ضوء البيانات الفعلية والتوقعات المستقبلية لأعمال الشركة .

3- في حال إعادة تقويم الأصول الثابتة المعنوية وظهور قيم لهذه الأصول تستفيد القيم الجديدة بعد إعادة التقويم من أحكام المرسوم التشريعي رقم / 61/ لعام 2007

ب- إذا لم يترافق مع إعادة التقويم تغيير في الشكل القانوني أو اندماج للمؤسسة أو الشركة فيجب على المكلف للاستفادة من أحكام هذا المرسوم التشريعي تقديم طلب إعادة التقويم إلى الدوائر المالية مرفقاً به الميزانية الختامية المقدمة للدوائر المالية قبل إعادة التقويم وميزانية إعادة التقويم مصادق عليها من قبل جهة محاسبية ذات خبرة أو من شركة محاسبة دولية مسجلة في وزارة الاقتصاد والتجارة ومعتمدة بموجب لائحة تصدر عن وزارة المالية لهذه الغاية ويجب تسديد الرسم الواجب بموجب أحكام الفقرة أ من المادة / 12/ من هذا المرسوم التشريعي خلال عشرة أيام من تاريخ تسجيل الطلب في الدوائر المالية وفي حال التأخر عن السداد خلال المدة المذكورة يخضع لأحكام المادة / 107/ من القانون رقم / 24/ لعام 2003 ويحصل المبلغ وفق أحكام قانون جباية الأموال العامة .

وبموجب أحكام هذه الفقرة تم إلزام المؤسسة أو الشركة التي تعيد تقويم موجوداتها بتسديد رسم تسوية بمعدل 1٪ على الفرق بين القيم الواردة في ميزانيتها المقدمة للدوائر المالية عن عام 2006 وبين الميزانية الجديدة بعد إعادة التقويم ويتوجب تسديد هذا الرسم سواء تم التنازل عن جزء من المؤسسة أو الشركة أو لم يتم التنازل وسواء تم تغيير الشكل القانوني للشركة أم لا كما ألزمت المؤسسة أو الشركة بتقديم طلب إعادة التقويم إلى الدوائر المالية التي تعمل ضمن نطاقها مرفقاً به الميزانية الختامية المقدمة للدوائر المالية قبل إعادة التقويم أي الميزانية المرفقة مع بيان عام 2006 وميزانية المؤسسة أو الشركة بعد إعادة التقويم مصادق عليها من قبل وزارة المالية ويتوجب على هذه المؤسسة أو الشركة تسديد الرسم المتوجب الذي تم تحديده بموجب أحكام البند / 1/ من الفقرة أ من المادة / 12/ والبالغ

/ 1٪ / عن الفرق الناتج من إعادة التقويم خلال فترة عشرة أيام من تاريخ تسجيل الطلب لدى الدوائر المالية وفي حال التأخر عن التسديد أو عدم تسديد كامل المبلغ المتوجب يخضع المبلغ للغرامة المنصوص عليها في المادة / 107 / من القانون / 24 / لعام 2003 ويحصل المبلغ مع الغرامات وفق أحكام قانون جباية الأموال العامة .

ج- إذا ترافقت عملية إعادة التقويم مع عملية تحول في الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة خضعت للأحكام الواردة في هذا المرسوم التشريعي بحسب كيان المؤسسة أو الشركة المراد التحول إليها . ومن مقتضى ذلك يشترط للاستفادة من أحكام هذا المرسوم التشريعي في حال تعديل الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة أن يرافق هذا التعديل إعادة التقويم .

د- في حال الثبوت لدى القضاء بحكم مبرم عدم صحة القيم الواردة في ميزانية إعادة التقويم المصادق عليها من الجهات المذكورة في الفقرة الثانية من هذه المدة تشطب الجهة المحاسبية المسئولة التي صادقت على هذه الميزانية من اللائحة المعتمدة من قبل وزارة المالية ، وتحرم من مزاولة مهنة المحاسب القانوني لمدة خمس سنوات بموجب قرار يصدر عن وزير الاقتصاد والتجارة . وعلى الدوائر المالية دراسة الميزانيات المقدمة إليها بعد إعادة التقويم الأولى إذا كانت مترافقة مع عملية تنازل وملاحظة فيما إذا كانت فروقات إعادة التقويم الثانية تنطوي على مبالغ كبيرة لا تستقيم والفترة الزمنية بين إعادة التقويم في المرة الأولى والمرة الثانية ، ويتوجب على الدوائر المالية في هذه الحالة تحريك دعوى قضائية بحق المؤسسة أو الشركة والادعاء بعدم صحة ما ورد في عملية

إعادة التقويم الأولى والثانية وفي هذه الحالة تلغى مفاعيل إعادة التقويم إذا صدر حكم قضائي بصحة ادعاء الدوائر المالية .

هـ- تعتبر ميزانية إعادة التقويم المعتمدة والمصادق عليها أساساً لتنفيذ أحكام هذا المرسوم التشريعي .

و- لا ترد الرسوم المستردة عن عملية إعادة التقويم بموجب الفقرة / أ / من المادة / 12 / في حال نكول المكلف عنها وتعتبر ميزانية إعادة التقويم المعتمدة وفق أحكام هذا المرسوم التشريعي أساساً لتكليف السنوات اللاحقة .

أما المادة الثانية من المرسوم التشريعي فقد نصت على مايلي :

أ- يجب على المؤسسة أو الشركة طالبة التحويل أو الاندماج نشر إعلان التحويل متضمناً المعلومات الواجب إيرادها في طلب التحويل أو الاندماج مع لائحة الدائنين في صحيفتين يوميتين في العاصمة ولمرتين على الأقل إضافة لنشره في لوحة إعلان غرفة التجارة والصناعة التي يقع فيها مركز العمل الرئيسي للمؤسسة الفردية أو الشركة تحت طائلة رد طلب التحويل ، والمعلومات التي يتوجب أن تتضمنها هي :

1- اسم المؤسسة أو الشركة طالبة التحويل ونوعها .

2- اسم الشركة الجديدة ونوعها ومدتها ومركزها الرئيسي والفروع إن وجدت .

3- أسماء الدائنين ومقدار دين كل منهم في حال وجودهم .

4- رأسمال الشركة بعد التحويل .

5- أسماء الشركاء في الشركة الجديدة وتوزيع رأس المال فيما بينهم وصفة كل منهم (متضامن أو موصي).

ب- يحق للدائنين الذين يبلغ مجموع ديونهم ما لايقل عن / 10٪ / من ديون المؤسسة أو الشركة وفقاً لما هو وارد في تقرير محاسب الشركة إقامة الدعوى أمام محكمة النيابة المدنية في مركز المؤسسة أو الشركة خلال ثلاثين يوما من تاريخ الإعلان عن التحويل في الصحف لآخر مرة ، وذلك لإبطال طلب التحويل عندما يكون من شأنه الإضرار بمصالحهم ولا تسري المدة المحددة بحق الدائنين الذين لا ترد أسماؤهم بالإعلان .

ج في حال لم يتم تبليغ وزارة الاقتصاد والتجارة قراراً بوقف تنفيذ عملية تحويل الشكل القانوني للمؤسسة أو الشركة وفقاً لما ذكر أعلاه خلال / 45 / يوماً من تاريخ نشر إعلان التحويل لآخر مرة تصدر وزارة الاقتصاد والتجارة قراراً بالمصادقة على عملية التحويل .

المبحث الثاني : تحويل الشركات في الدول العربية

لقد نص عدد غير قليل من القوانين العربية الأخرى قد عنيت أيضاً بتنظيم عملية تحويل الشركات . ومنها نظام الشركات السعودي لسنة 1965 الذي خصص لها المواد (210-212) منه لها ، فأجاز تحويل الشركة إلى نوع آخر من

الشركات بقرار يصدر وفقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها وبشرط استيفاء شروط التأسيس والشهر المقررة للنوع الذي حولت إليه الشركة ، باستثناء الشركة " التعاونية " التي حظر تحويلها إلى نوع آخر ولكن بالعكس أجاز لأي شركة أخرى التحويل إلى شركة تعاونية (المادة 210) . كما نص على عدم براءة ذمة الشركاء المتضامنين في شركة التضامن أو شركة التوصية من مسؤوليتهم عن ديون الشركة عند تحويلها إلا إذا قبل دائنوها ذلك مع افتراضه هذا القبول إذا لم يعترض أحد من الدائنين على قرار التحويل خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إخطاره به بخطاب مسجل (المادة 212 من قانون الشركات السعودي) .

وقد نص قانون الشركات التجارية البحريني لسنة 1975 على نفس الأحكام تقريباً في المواد (246- 248) منه . مع رفعه المدة التي يعتبر دائنو الشركة قابلين بتحويلها إذا لم يعترضوا خلالها إلى (90) يوماً (المادة 248 من قانون الشركات البحريني) .

وهو نفس ما نص عليه تقريباً قانون الشركات التجارية العماني لسنة 1974 في الفصل الثاني ، مع تحديده المدة التي يعتبر دائنو الشركة قابلين بتحويلها إذا لم يعترضوا خلالها بشهرين .

وجاء قانون الشركات التجارية الاتحادي الإماراتي لسنة 1984 بأحكام مقاربة لذلك في المواد (273-275) منه ، ولكن مع افتراضه قبول دائن الشركة بتحويلها إذا لم يعترض عليه خلال ثلاثة أشهر من تاريخ (إنذاره رسمياً بقرار التحويل وفقاً للإجراءات التي يصدر بها قرار الوزير . حيث نصت المادة (273) منه على أنه يجوز تحويل الشركة من شكل إلى آخر ، ويكون التحويل بقرار يصدر

طبقاً للأوضاع المقررة لتعديل عقد الشركة أو نظامها وإتمام إجراءات التأسيس المقررة للشكل الذي تحولت إليه الشركة . ويجب أن يكون قرار التحويل مصحوباً ببيان أصول الشركة وخصومها والقيمة التقريبية لهذه الأصول والخصوم ، ويجري التأشير بتحويل الشركة في السجل التجاري مع بيان بتقويمها . أما المادة (274) فقد أكدت على أن تحتفظ الشركة بعد تحويلها بحقوقها والتزاماتها السابقة على التحويل ، ولا يترتب على التحويل براءة ذمة الشركاء المتضامنين من التزامات الشركة السابقة على التحويل إلا إذا قبل الدائن ذلك ، ويفترض هذا القبول إذا لم يعترض الدائن على التحويل كتابة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ إنذاره رسمياً بقرار التحويل وفقاً للإجراءات التي يصدر بها قرار من الوزير. وجاءت المادة (275) لتؤكد على أنه يحق لكل شريك في حالة التحويل إلى شركة مساهمة أو شركة توصية بالأسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة عدداً من الأسهم أو الحصص يعادل قيمة حصته .

وإذا كانت حصة الشريك أقل من الحد الأدنى لقيمة الحصة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة وجب على الشريك تكملتها .

وبنفس الاتجاه الأحكام التي أوردها قانون الشركات التجارية القطري لسنة 2002 في المواد (267-271) منه ، إضافة إلى نصه على أنه (يجوز للشركاء أو المساهمين أو أصحاب الحصص الذين اعترضوا على قرار التحويل ، طلب الخروج من الشركة (المادة 271) ، وهو نفس ما نصت عليه المادة (136) من قانون الشركات المصري لسنة 1981 .

في حين لم يتطرق القانون المغربي المتعلق بشركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم والشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة

المحاصة لسنة 1997 إلى تحويل الشركة إلا ضمن الأحكام المخصصة للشركة ذات المسؤولية المحدودة . حيث نصت المادة / 87/ على استلزام تحويل شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة تضامن موافقة جميع الشركاء ، وعلى اتخاذ قرار التحويل إلى شركة توصية بسيطة أو بالأسهم وفق النظام الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة وبموافقة جميع الشركاء الذين يقبلون أن يكونوا متضامنين ، وعلى اتخاذ قرار التحويل إلى شركة مساهمة بالأغلبية المتطلبة لتعديل النظام الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة ، تحت طائلة بطلان التحويل الذي يتم خرقاً للقواعد المذكورة .

وذهب قانون الشركات التجارية اليمني لسنة 1997 في المواد (264-270) منه ، من جانبه، إلى التفرقة بين تحويل مختلف أنواع الشركات . حيث نص أولاً على جواز تحويل شركة التضامن إلى شركة توصية بسيطة ، وبالعكس تحويل شركة توصية بسيطة إلى شركة تضامن بموافقة جميع الشركاء (المادة 264) ، ثم نص على جواز تحويل كل من هاتين الشركتين إلى شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة ذات توصية بالأسهم بموافقة الوزير (المادة 265) وبعد ذلك جواز تحويل الشركة ذات المسؤولية المحدودة وشركة التوصية بالأسهم إلى " شركة مساهمة اكتتاب عام " بموافقة الوزير (المواد 266-268) ، مع تأكيده على بقاء مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ تحويلها (المادة 270) .

وهو نفس النهج الذي انتهجه قانون الشركات العراقي لسنة 1983 في المواد (145-149) منه ، حيث هدف المشرع العراقي إلى أن تكون عملية التحويل إلى كيانات اقتصادية أخرى . أكثر تطوراً وأهمية حيث أجاز في المادة (

145) تحويل أي شركة من نوع إلى نوع آخر من الشركات بشرط أن لا تتحول إلى نوع من الشركات يقل عنها من الناحية الاقتصادية والمالية . ولذلك فانه أجاز للشركة الفردية أن تتحول إلى شركة مساهمة أو تضامنية أو محدودة إلا أنه لم يجز لها أن تتحول إلى شركة بسيطة لأنها تقل عنها في إمكانياتها المالية .

ومن بعده قانون الشركات لسنة 1997 في المواد (153-157) منه ، اللذين تخليا عن كل من شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم ، إضافة إلى تخليهما عن شركة المحاصة عديمة الشخصية المعنوية ، ولكنهما استحدثا كلا من شركة المشروع الفردي والشركة البسيطة . حيث أن هذين القانونين وان أجازا تحويل الشركة من نوع إلى نوع آخر من الأنواع التي نصا عليها ، فإنهما قيداه بالاستثناءات الآتية :

1 عدم جواز تحويل الشركة المساهمة إلى شركة محدودة أو شركة تضامنية أو إلى مشروع فردي .

2- عدم جواز تحويل الشركة المحدودة إلى شركة تضامنية .

3- عدم جواز تحويل الشركة المحدودة أو التضامنية إلى مشروع فردي إلا في حالة نقصان عدد أعضائها إلى عضو واحد .

4- عدم جواز تحويل الشركة المساهمة أو الشركة المحدودة أو الشركة التضامنية أو المشروع الفردي إلى شركة بسيطة (المادة 145) من قانون 1983 والمادة (153) من قانون 1997 .

وبالإضافة إلى ذلك ، أضاف قانون الشركات لسنة 1997 نصاً بعدم جواز التحويل إلى شركة مساهمة إلا بدخول أعضاء جدد وإصدار أسهم جديدة تطرح للاكتتاب العام (الفقرة الثالثة من المادة 154) .

وفيما عدا ذلك ، فقد حرصت المادة (157) من قانون 1997 ، كالمادة (149) من قانون 1983 ، على النص على إبقاء أعضاء كل من الشركة التضامنية والمشروع الفردي عند تحويلهما إلى شركة مساهمة أو شركة محدودة مسئولين عن التزامات الشركة قبل تحويلها ، مسؤولية شخصية غير محدودة وتضامنية بالنسبة لأعضاء الشركة التضامنية .

ولا بد من الإشارة إلى أنه في عملية التحويل تظل الشركة قائمة وتؤدي غرضها الذي أنشأت من أجله لكنها تتحول من نوع إلى آخر من الشركات ، كأن تتحول شركة تضامنية إلى محدودة أو محدودة إلى مساهمة .

ويكون التحويل بقرار غير عادي للهيئة العامة للشركة بالتحويل . وقبل القرار يلزم أن تعد الشركة دراسة تتضمن أهداف التحويل ومسوغاته . ويرسل القرار إلى المسجل فإذا وجده مطابقاً للقانون ، يسأل الجهة القطاعية المختصة للحصول على موافقتها (المادة 155) وإذا وجدت الجهة القطاعية المختصة مضار التحويل على الاقتصاد الوطني وعلى خطة التنمية ترفض التحويل الذي يبلغ إلى المسجل الذي يبلغ به الشركة . أما إذا وافقت الجهة القطاعية المختصة . يصادق المسجل على قرار التحويل وعلى تعديل العقد ، ويبلغ الشركة لتنشرها في النشرة وفي صحيفة يومية . ويعد التحويل نافذاً من تاريخ آخر نشر . وإذا تحولت الشركة التضامنية إلى محدودة أو مساهمة أي من شركة تكون مسؤولية الشركاء فيها مطلقة وتضامنية إلى شركة المسؤولية فيها محدودة بمقدار المساهمة برأس المال يظل الشركاء

مسئولين عن الديون السابقة بصورة مطلقة وتضامنية (المادة 156-157) ويلاحظ أن بعض القوانين أعطت للدائنين حق الاعتراض ، فينبغي أن تتم تسوية الاعتراض إما بوفاء الدين إن كان حالاً أو بتقديم ضمان ، أو حصول خروج من الشركة من قبل الشركاء .

وينفرد قانون الشركات المصري لسنة 1981 ،الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة ، بنصه في المادة (136) منه تحت عنوان(تغيير شكل الشركة) ، على جواز تغيير الشكل القانوني لشركات التوصية بالأسهم أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة بقرار يصدر من الجمعية غير العادية أو جماعة الشركاء بأغلبية ثلاثة أرباع رأس المال بحسب الأحوال ، بعد موافقة اللجنة المشكلة بقرار من الوزير لفحص طلبات إنشاء الشركات وبمراعاة إجراءات وأوضاع تأسيس الشركة التي يتم التغيير إليها في حدود ما تنظمه اللائحة التنفيذية للقانون بها الشأن ، مع النص على عدم جواز ترتب أي إخلال بحقوق دائني الشركة نتيجة تغيير شكلها من جهة ، وجواز طلب الشركاء أو المساهمين أو أصحاب الحصص الذين اعترضوا على قرار التغيير أو لم يحضروا الاجتماع الذي صدر فيه القرار بعذر مقبول للخروج من الشركة .

كما تنفرد مجلة الشركات التجارية التونسية لسنة 2000 ، بنصها أولاً في الكتاب الثالث منها المخصص للشركات ذات المسؤولية المحدودة ، تحت عنوان

" انحلال الشركة و(تغيير شكلها) " ، على أنه تقرر الجلسة العامة الخارقة للعادة (أي الهيئة العامة غير العادية) تغيير شكل الشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة محدودة أو شركة مقارضة أو شركة مقارضة بسيطة أو

مقارضة بالأسهم ، وذلك بإجماع الشركاء ، وإلا نتج عن ذلك بطلان قرار التغيير (الفصل / المادة 143) ، وأنه لا يمكن اقتراح قرار تغيير شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة خفية الأسهم إلا بعد مصادقة الشركاء على حساب السنتين السابقتين على الأقل ، على أن يتخذ قرار التغيير من الجلسة العامة الخارقة للعادة بأغلبية الشركاء الذين يمثلون نصف رأس مال الشركة على الأقل إذا فاق رأس مالها مائة ألف دينار (الفصل / المادة 144) . ثم نصها ثانية في الكتاب الرابع منها المخصص لشركات الأسهم ، تحت عنوان " تغيير شكل الشركة وانحلالها " المتفرع عن عنوان شركات المقارضة بالأسهم على أنه تقرر الجلسة العامة الخارقة للمادة تغيير شكل شركة المقارضة بالأسهم إلى شركة خفية الاسم أو شركة ذات مسؤولية محدودة بموافقة جميع الشركاء المقارضين بالعمل وبأغلبية الشركاء المقارضين بالمال ، بشرط أن يكون ذلك بعد مرور سنتين على الأقل من تاريخ تكوينها إلا في حالة وفاة أحد الشركاء المقارضين بالعمل ما لم ينص العقد التأسيسي على خلاف ذلك ، (الفصل / المادة 403) . وتخصيصها بعد ذلك الكتاب الخامس منها لاندماج الشركات وانقسامها وتغيير شكلها وتجمعها الذي نصت فيه ، ضمن الأحكام العامة منه ، على أنه يمكن للشركات أن تندمج أو أن تتجمع كما يمكن أن تغير شكلها أو أن تتفرع عن طريق الانقسام وفق الإجراءات المنصوص عليها بهذه المجلة مع مراعاة التشريعات الجاري بها العمل في هذا الخصوص

(الفصل / المادة 408) . ثم نصت تحت عنوان " تغيير شكل الشركات " على أنه يمكن لكل شركة غير شركة المحاصة أن تغير شكلها باختيار أحد الأشكال المبينة بهذه المجلة .

وان كان لا يمكن للشركة خفية الاسم أن تغير شكلها باختيار أحد الأشكال المبينة بهذه المجلة ، وان كان لا يمكن للشركة خفية الاسم أن تغير شكلها إلا لتصبح شركة مقارضة بالأسهم أو شركة ذات مسؤولية محدودة وإلا بعد مرور عامين على وجودها (الفصل / المادة 433) ، وعلى أن يتخذ قرار تغيير شكل الشركة من قبل الجلسة العامة الخارقة للعادة للشركاء وفق أحكام هذه المجلة وتبعاً للأحكام الخاصة بكل صنف من الشركات (الفصل / المادة 434) . لتنص أخيراً على حكم هام وعام يقضي بعقوبة السجن لمدة تتراوح بين عام وخمسة أعوام وبخطية (غرامة) من ألف إلى عشرة آلاف دينار أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط على :

1 - كل من يتعمد تقديم معلومات خاطئة أو مضللة كان لها تأثير على إتمام عملية الاندماج أو الانقسام (أو تغيير شكل الشركة) .

2 - كل من يحقق الاندماج أو الانقسام (أو تغيير شكل الشركة) لغاية الحصول على مركز مهيمن بالسوق الداخلية من شأنه تعطيل أو منع السير الطبيعي لقواعد المنافسة (الفصل / المادة 438) .

الـفصل الثالث

مـــزايا وآثار التحويل

بعد أن تم التعرف على الأشكال التي يحق للشركة أن تتحـول إليهـا لا بـد من التعرف على المزايا التي يمكن أن تحققها الشـركة مـن خـلال عمليـة التحويـل وهي :

المبحث الأول : مزايا تحويل الشركات

أولاً : مزايا التحويل إلى شركات مساهمة عامة بالنسبة للشركة العائلية

1 - تجنب الانهيار عند غيـاب الجيـل الأول مـن المؤسسـين وانتقـال الملكيـة إلى الورثة .

2 - تساعد على الحصول على التمويل بشروط ميسرة نسبياً تساعد على النمو مـن خلال القروض المصرفية وإصدار قروض سندات .

3 - الاستفادة من مزايا الشركات المسـاهمة وخاصـة إمكانيـة زيـادة رأس المـال لزيادة الموجودات بشقيها الثابتة والمتداولة واختيار الهيكل التمويلي المناسـب لطبيعة الشركة مع الاستفادة من الرفع المالي .

4 - تعزيز القدرة على مواجهة المصاعب والأزمات الاقتصـادية الطارئـة نتيجـة توافر الخبرات والكفاءات الإدارية وتوزيع المسؤوليات .

5 - الاستفادة من الدعم الحكومي وبخاصة في المجال الضريبي .

6 - تقليل نسبة الملكية الاحتكارية سواء للأفراد أو المجموعات المرتبطة كالعائلة في رأس مال الشركة .

7 - زيادة فاعلية الهيئات العامة للمساهمين في اجتماعاتها السنوية لمحاسبة وتقييم أداء إدارة الشركة عن العام الماضي ، وسهولة إدخال مبادئ الحوكمة إلى الشركة .

8 - الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية من خلال زيادة الإفصاح الدوري مما يساعد في تدعيم الوعي الاستثماري لحملة الأسهم والمستثمرين المحتملين إلى جانب الرقابة على أداء الشركات .

9 - إنشاء كيان أكبر قادر على المنافسة وتنويع القاعدة الإنتاجية وإجراء التحالفات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية من اقتصاد الحجم الكبير وتخفيض التكاليف .

ثانياً : مزايا التحويل إلى شركات مساهمة على مستوى الاقتصاد الوطني ككل :

1 - ضمان فرص استثمار للمستثمر الذي يريد الربح بدلاً من الفائدة المصرفية .

2 - جذب الاستثمارات الأجنبية الخاصة وما تحمله من خبرات إدارية ومعرفة فنية .

3 - استقطاب كفاءات بشرية عالية وخلق فرص عمل جديدة .

4 - توسيع القاعدة الاقتصادية بالمحافظة على استمرارية المؤسسات الاقتصادية .

5 - تعزيز البناء المؤسسي للقطاع الاقتصادي ومفهوم العمل الجماعي .

6 - تنظيم القطاع الخاص وقطاع الأعمال .

7 - دعم السوق الأولية التي تعد ركيزة نمو الأسواق المالية وتطورها .

8 - حشد موارد القطاع الخاص بما في ذلك صغار المستثمرين والمدخرين وتوظيفها في عملية التنمية .

9 - زيادة عمق واتساع سوق الأوراق المالية بزيادة عرض الأوراق المالية وتنوعها بهدف خلق الطلب عليها .

10 - الإسهام في تفعيل وظائف سوق الأوراق المالية الاقتصادية والمالية والتي تعد أحد أدوات اقتصاد السوق .

مما تقدم يتضح أن تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة يحقق متطلبات التطوير من جهة وتعبئة الادخارات المحلية باتجاه تكوين كيانات اقتصادية كبيرة قادرة على المنافسة في السوق من جهة ثانية ، ويضمن في الوقت نفسه صيغة جديدة للإدارة وتقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة .

وهناك مجموعة من الاقتراحات تساعد على التحويل (من قبل الجهات الحكومية) منها على سبيل المثال :

1 - الإسراع في إنشاء أسواق مالية متكاملة .

2 - إعداد دليل واضح يشرح الإجراءات المتعلقة بتحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .

3 - تسهيل الإجراءات المطلوبة من الشركات الراغبة في التحول إلى شركات مساهمة .

4 - السماح للمستثمرين الأجانب بالمشاركة في سوق الأسهم السورية .

5 -تسهيل الإجراءات المطلوبة من الأشخاص الراغبين في فتح مكاتب استشارية متخصصة

6 -السماح للشركات الأجنبية ببيع أسهمها في سوق الأسهم السورية .

كذلك فان هناك مجموعة من المقترحات متعلقة بالشركات العائلية وتتضمن :

1 -فصل الإدارة عن الملكية .

2 -تعيين أشخاص مؤهلين لقيادة شركاتهم .

3 -إعادة هيكلة تنظيمات الشركات العائلية .

4 -نشر معلومات كافية عن أنظمة الشركة ووضعها المالي .

5 -حضور برامج تدريبية متخصصة والتي قد تساعدهم على زيادة معرفتهم بالموضوعات المتعلقة بالتحول والاكتتاب وزيادة حجم شركاتهم .

المبحث الثاني : آثار تحويل الشركات العائلية

تمهيد

تهدف عملية التحويل إلى تجنب تصفية وانقضاء الشركة ، والبقاء على شخصيتها الاعتبارية السابقة للتحويل .

ويقصد بمبدأ إبقاء الشخصية الاعتبارية للشركة في حالة تحويلها إلى شكل آخر من أشكال الشركات ، عدم انقضاء الشركة في مرحلة التحويل ، مادام ذلك يتم وفقاً لأحكام القانون وبإرادة الشركاء ، وقد نصت على استمرار الشخصية الاعتبارية السابقة للشركة بعد التحويل المادة 221 من قانون الشركات كما تقدم .

وقد رأى القضاء الفرنسي، منذ وقت طويل، استمرار الشخصية الاعتبارية بناء على اتفاق الشركاء .

ويترتب على مبدأ بقاء الشخصية الاعتبارية واستمرارها عدة نتائج منها :

1 -استمرار الذمة المالية للشركة المحولة قائمة، بجانبيها الايجابي والسلبي، وتستمر مالكة لأصولها وموجوداتها المنقولة والعقارية، دون اتخاذ إجراءات نقل ملكية هذه الأصول والموجودات من ذمة الشركة قبل التحويل إلى ذمة الشركة التي تم التحويل إليها . وتظل الذمة المالية للشركة المحولة مستقلة عن ذمم الشركاء، وتمثل كافة أموالها الضمان العام للدائنين، ولا يجوز إجراء المقاصة بين ديون الشركة المحولة وديون الشركاء .[1]

2 -استمرار أهلية الشركة المحولة في ممارسة كافة التصرفات القانونية، ما دامت في حدود الغرض الذي أنشئت من أجله وفي حدود ما يعنيه لها القانون من مجال عمل لا يجوز تجاوزه، فضلاً عما يرسمه لها سند إنشائها أو النظام الخاص بها من حدود (المادة 51 مدني أردني) .

3 -استمرار الكيان الذاتي المستقل للشركة أثناء عملية التحويل وبعدها عن كيان الشركاء، بكل ما يترتب عليه من نتائج، منها الاحتفاظ بجنسيتها واسمها وموطنها ومن يمثلها قانوناً .

---

[1] – د. سميحة القليوني، الشركات التجارية (النظرية العامة للشركات وشركات الأشخاص ج1)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص100

وتبدو أهمية استمرار الشخصية الاعتبارية السابقة للشركة بعد التحويل ، في النتائج التي تترتب على هذا الاستمرار في مواجهة دائني الشركة ، وفي مواجهة الشركة والشركاء

آثار التحويل في مواجهة دائني الشركة

إن تحويل الشركة لا يترتب عليه أية آثار ضارة بالنسبة لدائني الشركة بسبب تغيير شكلها القانوني ، إذ يظل الدائنون محتفظين بضمانهم العام على أموال الشركة قبل التغيير وبعده ، وعلى ذلك إذا زادت أموال الشركة بعد التحويل ، فإنها تدخل في الضمان العام للدائنين القدامى الذين نشأت ديونهم قبل التحويل ، كما وتعتبر ضماناً للدائنين الجدد الذين نشأت حقوقهم بعد التحويل . كما لا يجوز للدائنين أن يطلبوا من الشركاء ضمانات إضافية ، إذا ما رغبوا في تغيير الشكل القانوني للشركة ، كذلك لا يعتبر تغيير شكل الشركة سبباً لانقضاء عقود الكفالة بين الشركة قبل التغيير والغير .

وأمام تلك المعطيات ولما كانت مصلحة الدائنين محل رعاية المشرع ، فان دائني الشركة قبل تحولها يحتفظون بكافة حقوقهم تجاه هذه الشركة ، إذ تنتقل هذه الحقوق إلى الشكل الجديد الذي اتخذته هذه الشركة ، ولا يؤدي التحويل إلى المساس بالحقوق والضمانات المقررة لدائني الشركة عند تحويل صفتها القانونية ، كما أن العقود التي تكون الشركة قد أبرمتها مع الغير تستمر بعد التحول ، فإذا كانت الشركة مستأجرة لعقار قبل التحول فان عقد الإيجار يظل سارياً وينتقل إلى الشركة المتحول إليها دون حاجة إلى إخطار المؤجر بذلك ، مع بقاء الشركة ملتزمة بكافة بنود وشروط العقد كما كان عليه الحال بالنسبة للشركة المتحولة ، وبالمقابل

تكون لها نفس الحقوق التي تمتعت بها تلك الشركة ، كما تبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة.[1]

آثار التحويل في مواجهة الشركة والشركاء

يعتبر أهم أثر من الآثار القانونية المترتبة على التحويل هو بقاء الشخصية المعنوية للشركة قبل هذه العملية ، ذلك أن التحويل لا يؤدي إلى نشوء شخص معنوي جديد وإنما يعامل لجميع الغايات استمراراً للشركة الأصلية بشخصيتها المعنوية القائمة التي اكتسبتها منذ تأسيسها .

ويترتب على استمرار الشخصية المعنوية الأصلية للشركة وعدم تأثير التحويل على هذه الاستمرارية ، استمرار نشاطها أيضاً وعدم انقطاعه فإذا تم التحويل خلال السنة المالية ، فلا حاجة إلى إغلاق حسابات الشركة والبدء من جديد في حسابات سنة مالية جديدة باسم الشركة المتحول إليها وإنما تستمر هذه الحسابات لنهاية السنة حيث تدقق الحسابات السنوية وتصادق من قبل الأعضاء المكونين للشركة المتحول إليها طبقاً للقواعد التي تحكمها .

[1] - انظر المادة (221) من قانون الشركة الأردني ، والتي تنص على أنه : لا يترتب على تحويل أية شركة إلى شركة أخرى لا يترتب عليها نشوء شخص اعتباري جديد بل تبقى للشركة شخصيتها الاعتبارية السابقة وتحتفظ بجميع حقوقها وتكون مسئولة عن التزاماتها السابقة على التحويل ، وتبقى مسؤولية الشريك المتضامن بأمواله الشخصية عن ديون الشركة والتزاماتها السابقة على تاريخ التحويل قائمة .

كما تستمر الشركة بامتلاك كافة أصولها المكونة لذمتها المالية وتظل الذمة المالية للشركة المحولة مستقلة تماماً عن ذمم الشركاء المكونين لها بعد التحويل الذين يصبحون متعدين بعد هذه العملية .

وكذلك للتحويل آثار في مواجهة الشركة والشركاء ، إذ لا يمس التحويل الحقوق التي اكتسبتها الشركة واكتسبها الشركاء ، خلال المرحلة السابقة على التحويل ، كما لا يترتب على التحويل تعديل في الالتزامات التي سبق التزام الشركة بها أو وافق الشركاء عليها ، لأن تحويل الشركة إلى شكل آخر لا يعتبر تجديداً لعقد الشركة .

فحقوق الشركاء التي يقررها القانون وعقد ونظام الشركة الأساسي في مواجهة الشركة قبل التحويل ، لا تمس بعد التحويل .

وإذا كانت الشخصية الاعتبارية للشركة قبل التحويل ، تظل مستمرة أثناء عملية التحويل وبعدها ، فان تحويل الشركة من شكل قانوني إلى آخر ، لا بد أن يترتب عليه آثار في المستقبل بعد تحويلها إلى الشكل الجديد ، ذلك أن الشركة تخضع للنظام القانوني للشكل الجديد الذي تحولت إليه في جميع علاقاتها الداخلية أو الخارجية ، فمثلاً لا يجوز لمدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة التي تحولت إلى شركة مساهمة ، أن يستمر في إدارة الشركة ، وإنما لا بد أن تدعى الهيئة العامة العادية للشركة لانتخاب مجلس إدارة ، يتولى إدارة الشركة في شكلها الجديد ، كما تقضي بذلك نصوص القانون وعقد الشركة المساهمة ونظامها الأساسي .

الباب الرابع : تقييم الشركات العائلية

الفصل الأول : مفهوم وطرق تقييم الشركات

المبحث الأول : مفهوم تقييم الشركة

المبحث الثاني : طرق تقييم الشركات

الفصل الثاني التقييم و المعايير الدولية

المبحث الاول: تقييم الشركات في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية

المبحث الثاني : مثال عملي (دراسة تطبيقية لعملية تحويل شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة)

الـفصل الأول

مفهوم طرق تقييم الشركات

تـمهيد

يتضمن الفكر المحاسبي مفاهيم مختلفة للتقييم سـواء عنـد قيـاس الـدخل السنوي للوحدة أو عند عرض مركزها المالي (الميزانية) في نهاية السنة الماليـة ، وإذا كان التدفق العيني للسلع والخدمات لا تثير أية مشكلات ، فان مشـكلات التقيـيم ترجـع أساسـاً إلى طريقـة وأسـاس الترجمـة الماليـة لحركـة التـدفق العينـي للسـلع والخدمات ، وتزداد هذه المشكلات عندما تأخذ في الحسـبان تغـير القـوة الشرـائية لوحدة النقد المستخدمة في الترجمة المالية لحركة التدفق العيني ولاسـيما مـع اتسـاع الفاصل الزمني ، ويمكن التمييز بين أساسين للتقييم في الفكـر المحاسـبي أحـدهما يستند إلى أسـعار (تكلفـة) المـدخلات ، ويـرتبط بمبـدأ التكلفـة بصـيغة مختلفـة (التكلفة التاريخية الجارية ، تكلفة مستقبلية مخصومة ، تكلفـة معياريـة) ، وثـانيهما يستند إلى أسعار المخرجات ويرتبط به أسسـاً مختلفـة للتقـويم مـن أهمهـا (القيمـة الحالية للمتحصلات النقدية المستقبلية ، الأسـعار الجاريـة للمخرجـات ، المعـادل النقدي الجاري ، قيم التصفية) ، ويتوقف الاختيـار فـيما بـين هـذه الأسـس عـلى المدخل الذي تتبعه الوحدة في قيـاس نتـائج أعمالهـا (الـدخل السـنوي) وعـرض مركزها المالي (الميزانية) وقد يتبع في ذلك مدخلاً هيكلياً أو تفسيرياً أو سلوكياً .[1]

1- Hendrisksen، Eldon،S ، Accounting Theory، Richard ، D، Irwin، Inc ، Homewood،ILinois، 2000، pp 256-260

المبحث الأول : مـفهوم تـقييم الشركة

يقصد بتقييم الشركة : تحديد القيم الجارية لأصول وخصوم الشركة المـراد تحويلها من شركات عائلية إلى شركات مساهمة وذلـك في تـاريخ معـين مـن أجـل تحديد القيمة العادلة لها ، عـن طريـق اسـتخدام عـدة أسـاليب في التقيـيم تناسـب ظروف المنشأة ، من أجل الوصول إلى عدة قيم مختلفة للشركة ، ليتم ربط هذه القيم ببعضها البعض للوصول إلى أعـلى قيمـة سـوقية عادلـة محتملـة ، هـذا و يتطلـب التقييم أن يتم من خلال كفـاءات وخـبرات عاليـة وأن يكونـوا ملمـين بـالظروف المختلفة المحيطة بكل شركة وبكافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على نتـائج عمليـة التقييم .[1]

أغـراض التقـييم[2]

هناك أسباب متعددة تواجه المنشآت بعد شرائهـا بفـترات متباينـة تسـتلزم إعادة تقييم هذه الأصـول بتكلفتهـا الجاريـة بصرـف النظـر عـن القيمـة الدفتريـة المسجلة بها هذه الأصول بالدفاتر ، ومن أهم هذه الأسباب :

1 - عند عرض المنشأة أو بعض أصولها للبيع .

2 - عند اندماج شركتين أو أكثر .

[1] – د. طارق عبد العال حماد ، التقييم تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000،ص6

1- Mc Cloud B. Hodges،JR.Three approaches ? The appraisal Journal ، Winter ، 2007 ، pp34

3 -عند الحصول على قروض طويلة الأجل من البنوك أو المؤسسات المالية .

4 -عندما ترغب المنشأة في التأمين على بعض أصولها .

5 -عند تغيير الشكل القانوني للمنشأة ، فعلى سبيل المثال عند تحويل شركات الأشخاص إلى شركات أموال فيتطلب ذلك إعادة تقييم الأصول .

6 -عند مساهمة البنوك في رأسمال إحدى المنشآت .

7 -عند زيادة رأس المال .

الإطار العام لإعداد دراسات التقييم

عند التحضير لإعادة تقييم أصول الشركة يتوجب توفر المعلومات التالية :

1- البيانات الأساسية عن الشركة محل التقييم .

2-الدراسة التسويقية.

3-الدراسة الفنية

4-التحليل المالي ونتائج الأعمال .

5-تقييم الأصول والنتائج .

6-التوصيات .

1- البيانات الأساسية عن الشركة محل التقييم : وتتضمن :

نبذة تاريخية عن الشركة – المقر الرئيسي للشركة وفروعها – نشاط الشركة – مجلس إدارة الشركة – مصانع أو مواقع الشركة ومنتجاتها – رأسمال الشركة – الشكل القانوني للشركة – الهيكل الإداري والتنظيمي للشركة .

2-الدراسة التسويقية : وتتضمن :

-الطلب على منتجات الشركة حالياً ومستقبلاً .

-الشركات المحلية المنافسة للشركة .

- الوضع التنافسي لمنتجات الشركة الرئيسية .

-المبيعات المتوقعة وأسس التنبؤ بها .

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها للتنبؤ بالمبيعات ومن أهمها :[1]

1-معدل المبيعات في الماضي .

2-آراء مندوبي البيع .

3-حصة المشروع من المبيعات الكلية للنشاط .

4-أغلبية آراء المديرين .

5-استخدام الأساليب الإحصائية .

1-معدل المبيعات في الماضي : تقوم طريقة معدل المبيعات في الماضي على أساس افتراض بأن ما حدث في الماضي هو أفضل دليل على ما سيحث في المستقبل ، وتتطلب هذه الطريقة عمل تحليل لنتائج الخبرة السابقة بغرض تحديد الاتجاه العام للمبيعات المتوقعة مع أخذ العوامل الموسمية والدورية في الحسبان .

[1] - منير محمود سالم ، المحاسبة الإدارية ، دار النهضة العربية ، 2005 ، ص127-136

2-آراء مندوبي البيع : تستند هذه الطريقة إلى أن أقرب الأشخاص إلى السوق هو أقدرهم على القيام بالتنبؤات الخاصة بالمبيعات حيث أن مندوب البيع يكون لديه دراية وافية بأحوال السوق في المنطقة التي يعمل فيها وتفضل هذه الطريقة عندما يكون هناك عدد محدود من المنتجات أو عدد قليل من العملاء .

3-حصة المشروع من المبيعات الكلية للنشاط : يمكن تقدير مبيعات المشروع بنسبة نشاطه إلى النشاط المتوقع لكل المشروعات المماثلة ، وتتمثل الخطوة الأولى عند استخدام هذه الطريقة في إجراء تقدير للمبيعات الكلية للنشاط النوعي الذي يعمل فيه المشروع على أساس الاتجاهات والمؤشرات التي تضعها عادة الوزارات المختصة والأجهزة المركزية ، وتتمثل الخطوة التالية في عمل تقدير لمبيعات المشروع على أساس حصة محددة ومعروفة من المبيعات الكلية للنشاط النوعي ، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يقوم المشروع والمشروعات المماثلة ، ببيع منتجات معينة يعلن عنها على مستوى الدولة – وذلك لأنه في كثير من الحالات لا تقوم المنافسة بين المشروعات التي تعمل في نطاق نفس النشاط النوعي ولكنها تقوم بين النشاط النوعي وباقي الأنشطة النوعية الأخرى حيث أن دخل الأفراد محدود ويسعى كل نشاط الى الحصول على حصة متزايدة من هذا الإنفاق المحدود .

4-أغلبية آراء المديرين : وتستخدم بعض المشروعات طريقة أغلبية آراء المديرين في الوصول إلى المبيعات المنتظرة ، ويراعى المديرون عند وضع تقديرات المبيعات عدة اعتبارات من أهمها مبيعات الفترات الماضية والتغيرات في سياسة البيع وسياسة استحداث وتطوير المنتجات والظروف والأحوال الاقتصادية

المتوقعة ومعدلات وأهداف التوسع المرغوب في تحقيقها ، ويلاحظ أن استخدام هذه الطريقة يمكن من الوصول إلى تقديرات المبيعات بسهولة وعلى وجه السرعة ، ألا أنها تتطلب أن يكون المديرون على دراية تامة بأحوال السوق، ويواجه تطبيق هذه الطريقة صعوبة تقسيم المبيعات التقديرية حسب المنتجات والفترات الزمنية – شهرية وربع سنوية ومناطق البيع حيث أن تقديرات المبيعات توضع في صورة إجمالية .

5-استخدام الأساليب الإحصائية : من المعروف أن سلوك أي ظاهرة في علاقتها بالزمن يمكن أن تتأثر بالعوامل أو المؤثرات التالية :1

- المؤثرات الاتجاهية : وهي المؤثرات التي من شأنها جعل الظاهرة ذات طبيعة صعودية أو هبوطية على مدار فترة زمنية طويلة لا تقل عن عشر سنوات .
- المؤثرات الموسمية : وهي التي يترتب عليها تغيرات روتينية بالزيادة أو بالنقص والتي تطرأ على الظاهرة على مدار المواسم المختلفة خلال العام الواحد .
- المؤثرات الدورية : وهي التي من شأنها إيجاد تقلبات في قيمة الظاهرة بفعل تتابع الدورات الاقتصادية وما يصاحبها من موجات الكساد أو الانتعاش في الحياة الاقتصادية – المؤثرات العشوائية : ويقصد بها كل المؤثرات التي تحدث ثم لا يمكن التنبؤ بها وقياس أثرها على الظاهرة وهي بهذا تختلف عن غيرها من المؤثرات الثلاثة السابق تناولها .

1-Prott، Shannon،valuating a business : The analysis and appraisal of closely held companies ، McGrowhell ، 2002،pp961

الدراسة الفنية : يتضمن هذا الجزء وصفاً لمواقع أو مصانع الشركة بحيث يتناول :

1 - مكان المصانع أو المواقع وما إذا كانت ترتبط بشبكة مواصلات من عدمه أم لا .

2 - ما إذا كانت العمالة تقطن بالقرى والمدن المجاورة أو البعيدة عنها .

3 - تاريخ إنشاء كل مصنع وتجديده .

4 - أنواع المنتجات لكل مصنع أو موقع .

5 - خطوط الإنتاج المكونة لكل مصنع أو موقع .

6 - وصفاً فنياً لمكونات كل خط من خطوط الإنتاج والتقنية المستخدمة.

7 - الإنتاج الفعلي والطاقة المتاحة لكل خط من خطوط الإنتاج ومكوناته .

8 - نظم الصيانة المستخدمة مع تقييمها .

9 - مدى مناسبة عدد العمال للعملية الإنتاجية بالمقارنة بالمعدلات العالمية .

10 - كفاءة استخدام الخامات .

11 - ظروف العمل داخل كل موقع أو مصنع وهل يمكن تحسينها باستثمارات قليلة .

12 - ما إذا كانت مساحة المصنع أو الموقع مناسبة أم غير مناسبة .

13 - ما إذا كان لدى الشركة خطة لتطوير وإعادة تأهيل خطوط إنتاجها .

14 - كفاءة الورش والوحدات الخدمية الإنتاجية للمصانع والمواقع .

15 -التحليل المالي ونتائج الأعمال : يتكون هذا القسم من قسمين رئيسيين :

القسم الأول : تحليل أداء الشركة المالي خلال السنوات الماضية .

القسم الثاني : التوقعات المستقبلية لأداء الشركة .

المبحث الثاني : طــرق تقــييم الشركات

تعتمد طرق تقييم الشركة على عـدة طـرق متعـارف عليهـا علميـاً ، ويـتم الاختيار فيما بين هذه الطرق المناسبة للشركة محل التقييم ، ويجب أن تعتمد دراسـة التقييم على أكثر من طريقة من طرق التقييم حتى يتوافر أمـام أصـحاب الشـركات قيم متعددة تستطيع أن تستخلص منها القيمة المناسبة للشـركة أو السـعر المناسـب لقيمة السهم .

ومن الضروري أن يكون من بين هذه الطرق المختارة للتقييم طريقة القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة ، فهذه الطريقة تعتبر من أهم طرق التقيـيم فهي تستخدم كاختبار للربحية المستقبلية للشركة محـل التقيـيم ، ومـن أهـم طـرق التقييم الأكثر شيوعاً :

1 -طريقة التكلفة التاريخية .

2 -طريقة التكلفة التاريخية المعدلة .

3 -طريقة التكلفة الاستبدالية .

4 -طريقة التكلفة الاستبدالية المعدلة .

5 -القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة .

6 -فترة الاسترداد ومعكوسها .

7 -تقييم الشركة على أساس مضاعف الربحية

8 -معيار صافي القيمة الحالية

وسنتناول كل طريقة من هذه الطرق بالتفصيل :

1- طريقة التكلفة التاريخية (Historical Cost)

تمثل التكلفة التاريخية للأصل التضحيات التي بذلتها الشركة في سبيل الحصول على الأصل ، وفقاً لهذا النموذج يتم تقييم عناصر القوائم المالية على أساس تكلفة الحيازة ، و سعر المبادلة في تاريخ الحيازة ، و تعتبر التكلفة التاريخية مساوية للتكلفة الاقتصادية للأصل وقت الحصول عليه، أما بعد هذا التاريخ فان التكلفة التاريخية تختلف عن التكلفة الاقتصادية للأصل بسبب التقلبات السنوية الناتجة عن التضخم أو الانكماش الاقتصادي .

و يهدف هذا المدخل إلى التعرف على المركز المالي للشركة من واقع المستندات و الدفاتر المحاسبية طبقاً للأساس التاريخي و استخراج المؤشرات المالية التي توضح الوضع المالي

و الاقتصادي للشركة و تحديد أوجه القصور و العقبات التي تعترض نشاطها. و طبقاً لهذا المدخل يتم تحديد القيمة الدفترية لصافي الموجودات بالميزانية وفقاً لقيمتها التاريخية و التي تمثل نقطة البداية أو الأساس لمداخل التقييم الأخرى.

أسس التقييم : يستند مدخل التقييم التاريخي على مجموعة الأسس التالية :

1- التقييم الدفتري طبقاً للأساس التاريخي لعناصر أصول و خصوم الشركة ، و ذلك استناداً على بيانات الحسابات الختامية و الميزانية المعدة في ذلك التاريخ، و التي تم مراجعتها و اعتمادها من قبل مراقبي الحسابات ، و كذا اعتمادها من الجمعية العامة للشركة ، مع مراعاة الملاحظات الواردة بتقرير مراقبي الحسابات .

2- إتباع الأسس و الإجراءات المحاسبية السليمة المتعارف عليها و القواعد المنصوص عليها بالنظام المحاسبي الموحد و أهمها :

أ – اقتصار الموجودات الظاهرة بالميزانية على الموجودات المملوكة للشركة بعد التحقق من الملكية بالإطلاع على المستندات المؤيدة لها ، و استبعاد أية أصول يثبت أنها غير مملوكة للشركة .

ب- حصر و تحقيق أصول و خصوم الشركة من واقع المستندات و الدفاتر و السجلات المحاسبية و كشوف الجرد المعتمدة .

ج – تحديد قيمة الموجودات الثابتة طبقاً لمبدأ التكلفة التاريخية الشاملة في تاريخ الحيازة

(الاقتناء) أو الإنشاء و التي تشتمل على سعر الشراء (أو تكلفة الإنشاء داخل الشركة) مضافاً إليه كافة عناصر التكاليف الرأسمالية الخاصة بها حتى تصبح صالحة للاستخدام و التشغيل ، و كذا الإضافات لزيادة طاقتها الإنتاجية أو عمرها الإنتاجي مع مراعاة الاستبعادات سواء بالبيع أو التخريد .

د- التأكد من حساب الإهلاك طبقاً للمعدلات المنصوص عليها بالنظام المحاسبي الموحد مع مراعاة ظروف التشغيل و عمليات الصيانة .

هـ - تحديد الموجودات التي تم إهلاكها دفترياً بالكامل و ما زالت تعمل بالإنتاج حتى يمكن تحديد قيمة لها بصدد التقييم الاقتصادي للشركة .

المزايا و الانتقادات

يتميز مدخل التقييم التاريخي بأنه يقوم على استخدام القيم الدفترية أو التاريخية لتحديد قيمة صافي الموجودات طبقاً لمبدأ التكلفة التاريخية المتعارف عليها كأحد المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً بين المحاسبين . و بناء عليه يمكن هذا المدخل من تحديد القيمة الدفترية للسهم التي تعبر عن نصيب السهم من صافي أصول الشركة، و هي قد تزيد أو تنقص عن القيمة الاسمية للسهم حسب نتائج الأعمال و الأرباح المحتجزة في صورة احتياطيات .

و رغم أن مدخل التقييم التاريخي يمثل حجر الزاوية لمداخل التقييم الأخرى إلا أنه يوجه إليه العديد من الانتقادات و هي أن استخدام هذا النموذج في تحديد قيمة المنشأة يؤدي إلى احتواء تلك القيم على أخطاء في القياس و خاصة التي تنتج عن تجاهل التغير في القوة الشرائية لوحدة النقد و أخطاء في التوقيت التي تنتج عن تأجيل الاعتراف بالتغيرات في القيمة حتى يتوفر الدليل الموضوعي على ذلك .[1]

وإغفال القياس المحاسبي القائم على التكلفة التاريخية للتغيرات في المستوى العام للأسعار يؤدي إلى احتواء وحدة القياس ذاتها على أخطاء تنعكس في

1-Glautier،M،and B. Underown ،2001 ، Accounting Theory and Practice، London: Pitman Publishing

شكل إنتاج قوائم مالية تحتوي على تركيبة من القيم المالية التي تتباين بشكل واضح من ناحية القوة الشرائية الكامنة في كل منها ، فهي خليط غير متجانس من أرقام تتمتع بأوزان مختلفة من القوة الشرائية .[1]

2- طريقة التكلفة التاريخية المعدلة

General Price – Level Adjusted Historical Cost

يتم تعديل البيانات المحاسبية طبقاً لهذا المدخل وفقاً للتغيرات في المستوى العام للأسعار . مما يعني تعديل وحدة القياس المحاسبي مع الاستناد على القيم التاريخية فهذا المدخل يعتمد على إحلال وحدات قياس موحدة ذات قوة شرائية متكافئة بدلاً من الوحدات النقدية الأصلية . حيث نستخدم الأرقام القياسية العامة لإجراء عملية الإحلال و التي تظهر أثر التغير في المستوى العام للأسعار من واقع جدول الأرقام القياسية و معدل النمو حيث تعدل القيم التاريخية للمركز المالي إلى ما يوازيها في تاريخ التقييم من وحدات نقد لها نفس القوة الشرائية . وذلك لإظهار أثر التغير في المستوى العام للأسعار . و هذا يعني إجراء التقييم على أساس القيم التاريخية المعدلة المحددة على أساس المستوى العام للأسعار .

و يتضمن مدخل التقييم التاريخي المعدل إعادة النظر في قيم عناصر القوائم المالية على أساس التغير في القوة الشرائية العامة و لذا قد يطلق عليه مدخل القوة الشرائية العامة و هذا لا يغير من أسس القياس المستخدمة و إن كان لا يغير من وحدة الحساب وتتم عملية إعادة التقييم باستخدام رقم قياسي مناسب يعكس آثار تغيرات المستوى العام للأسعار ، مما يحافظ على القوة الشرائية العامة لحقوق الملكية . أي يتم تبويب الموجودات إلى موجودات نقدية تتغير بطبيعتها مع التغير في قيمة

Belkaoui، AR، 2002، Accounting Theory، London، Academic Press Limited 2_

وحدة النقد و موجودات غير نقدية و التي يتم تعديلها باستخدام رقم قياسي مناسب للتغيرات في وحدة النقد.

<u>أسس و إجراءات التقييم</u> : يحاول هذا المدخل تفادي و علاج بعض الانتقادات الموجهة إلى مدخل التقييم التاريخي من خلال الأخذ في الاعتبار أثر التغير في المستوى العام للأسعار

و التعبير عن المركز المالي للشركة محل التقييم بوحدة قياس ذات قوة شرائية متكافئة ، وذلك باتخاذ إجراءات التقييم التالية :

1- إعداد قائمة المركز المالي للشركة طبقاً لمدخل التقييم التاريخي بعد إجراء التعديلات و التسويات التي أدخلت عليها .

2- تصنيف عناصر المركز المالي إلى مجموعتين :

أ – العناصر النقدية : و هي تلك الحقوق التي يجب تحصيلها أو سدادها في صورة وحدات نقدية جاري التعامل بها ، و تظل كما هي بدون تعديل مثل النقدية بالبنوك و الأوراق التجارية (أوراق القبض و أوراق الدفع) و حسابات الذمم (المدينة و الدائنة) ، و المصروفات الايرادية المؤجلة . و تظل هذه العناصر بالقيم التاريخية التي لا تختلف بما يطرأ من تغيرات على قوى السوق .

ب – العناصر غير النقدية : و هي تلك العناصر التي تتجاوب بطبيعتها مع التغير في قيمة وحدة النقود ، و لذا فهي تحتاج إلى تعديلها إلى وحدات نقدية ذات قوة شرائية جارية .

و تتضمن عناصر الموجودات المادية غير النقدية مثل عناصر المخزون السلعي و الموجودات الثابتة.

3- تحديد الرقم القياسي المناسب لتغيرات قيمة وحدة النقود التي يمكن قياسها بالتغير في النفقات اللازمة للاحتفاظ بمستوى معيشة معين من فترة لأخرى .

4- تعديل العناصر غير النقدية باستخدام الرقم القياسي لأسعار المستهلكين وفقاً للمعادلة التالية :

القيمة التاريخية المعدلة للعنصر =

القيمة التاريخية للعنصر * الرقم القياسي في نهاية الفترة الحالية (تاريخ التقييم)

الرقم القياسي في تاريخ حيازة العنصر

و بالنسبة للآلات و المعدات المستوردة من الخارج فقد تم الاتفاق بأن تحدد التكلفة التاريخية المعدلة لها بإتباع الإجراءات التالية :

1- تحديد تكلفة شراء الأصل في تاريخ الحصول عليه بالعملة الأجنبية .

2- تحديد الرقم القياسي العام في الدولة المستورد منها الأصل في سنة الشراء و السنة الحالية (تاريخ التقييم) .

3- تحديد التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد كما يلي :

التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد =

التكلفة التاريخية للأصل بالعملة الأجنبية * الرقم القياسي في نهاية الفترة الحالية

الرقم القياسي في تاريخ شراء الأصل

و في حالة عدم توافر الرقم القياسي العام يمكن استخدام معدلات التضخم بالدولة الأجنبية المستورد منها الأصل مع مراعاة تعديل القيمة التاريخية باستخدام معدل التضخم على أساس مستوى من تاريخ الاقتناء حتى سنة التقييم لأن معدل التضخم يعبر عن تغير المستوى في أسعار المستهلكين .[1]

4- تحويل التكلفة التاريخية المعدلة للأصل المستورد بالعملة الأجنبية في تاريخ التقييم إلى ما يعادلها بالعملة المحلية و ذلك بضربها في سعر الصرف الجاري في تاريخ التقييم .

و نرى أنه رغم سلامة و دقة الإجراءات المذكورة لتحديد التكلفة التاريخية المعدلة للأصول المستوردة من الخارج إلا أن عدم توافر بيانات التكلفة التاريخية بالعملة الأجنبية لتلك الموجودات في دفاتر و سجلات الشركة حيث يتم الإثبات والتسجيل بالعملة المحلية مقومة بسعر الصرف في تاريخ الشراء قد تقف عثرة في سبيل تطبيق الإجراءات المذكورة .

5- تحديد إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول و تحسب كما يلي :

إجمالي القيمة التاريخية للأصول النقدية + إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول غير النقدية

6- تحديد القيمة التاريخية المعدلة لصافي الموجودات (صافي حقوق الملكية التاريخية

1- Accounting for changing Prices : The value relevance of historical cost ،Price level ، and Replacement ، Cost accounting in Mexico ، Elizabeth and Gorden ، Journal of accounting research ، vol 39 ، No 1 ، June 2001 ، U.S.A

المعدلة):

= إجمالي القيمة التاريخية المعدلة للأصول – إجمالي القيمة التاريخية للخصوم

7- تحديد القيمة الدفترية المعدلة للسهم طبقاً لمدخل التقييم التاريخي المعدل :

= صافي حقوق الملكية التاريخية المعدلة / عدد أسهم الشركة

و يمكن تحديد القيمة التاريخية المعدلة للسهم كنسبة من قيمته الاسمية :

= القيمة الدفترية المعدلة للسهم / القيمة الاسمية للسهم .

المزايا و الانتقادات : يتسم مدخل التقييم التاريخي المعدل بالبساطة و الموضوعية لاعتماده على أرقام قياسية ، علاوة على إمكانية استيعابه بسهولة سواء من قبل القائم بإعداد المعلومات المحاسبية أم مستخدميها ، لذا يمكن الاسترشاد به في التقييم خاصة في المراحل الأولى و عند الرغبة في إنهاء التقييم بسرعة .

ورغم المزايا التي يتسم بها مدخل التقييم التاريخي المعدل مقارنة بمدخل التقييم التاريخي ، إلا أن الاعتماد على نموذج التكلفة التاريخية المعدلة يعطي نتائج خالية من أخطاء القياس (فقط) دون أخطاء التوقيت نظراً لعدم أخذه في الاعتبار التغير النسبي في الأسعار .[1]

3– طريقة التكلفة الاستبدالية (Replacement Cost)

يهدف مدخل التقييم الاستبدالي إلى التعرف على حقيقة المركز المالي للشركة على أساس القيمة الاستبدالية أو الجارية للأصول . و ما إذا كان الخلل الذي تعاني

1- Belkaoui، AR، 2002، Accounting Theory، London، Academic Press Limited

منه يعد خللاً أساسياً في هيكلها الاقتصادي أم أنه ناتج عن أسباب و عوامل مؤقتة بحيث يزول بمعالجتها .

و تعرف القيمة الاستبدالية لأصل ما بأنها تعبر عن قيمة الحصول على هذا الأصل في الحاضر معبراً عنها بقيمة المنافع المنتظر الحصول عليها منه في المستقبل ، بمعنى أنها تعبر عن القيمة الاقتصادية للأصل في الحاضر المستمدة من المنافع المتوقع الحصول عليها من الأصل بافتراض استمرار نشاط الشركة في المستقبل . فهي التكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من أجل استبدال أصل ما بأصل مماثل في قدرته الإنتاجية و لا يلزم أن يكون مطابقاً له من حيث مواصفاته الفنية أو مكوناته .[1]

و بالتالي فان قيمة الأصل تتحدد بالمقدار النقدي أو ما يعادله و الذي يجب دفعه للحصول على أصل مماثل من حيث العمر الإنتاجي و الطاقة الإنتاجية و كفاءة التشغيل و يضيف أن الدراسات المحاسبية في مجال تقييم الموجودات تشير إلى وجود اتجاهين لتحديد القيمة الاستبدالية الجارية لعناصر الموجودات ، الاتجاه الأول : و يعتمد على أسعار السوق ، أما الاتجاه الثاني فيعتمد على الأرقام القياسية الخاصة ، و في حالة عدم وجود سوق منتظمة لعناصر الموجودات محل التقييم .

و في التكلفة الاستبدالية يمكن الاعتماد على أحد الأسباب الآتية :

---

[1] – د. طارق عبد العال حماد ، التقييم وإعادة هيكلة الشركات (تحديد قيمة المنشأة) ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 ، ص 656

1- سعر الشراء الجاري لأصل مماثل لما تمتلكه الوحدة مع تخفيض هذا السعر بمجمع الاهتلاك حتى تاريخ التقييم .

2- تكلفة إعادة الإنتاج لأصل مماثل و يشترط في هذه الحالة أن يكون في الإمكان إعادة الإنتاج بنفس الكفاءة و باستخدام طرق الإنتاج السائدة .

3- سعر الشراء الجاري لأصل حديث ذي تقنية متطورة يحقق نفس الخدمات التي يوفرها الأصل محل التقييم ، على أن يتم تعديل هذا السعر بحيث يؤخذ في الاعتبار التقدم التقني .

أسس التقييم : يستند هذا المدخل في التقييم على مجموعة الأسس التالية :

1- إعداد التقييم على أساس بيانات الحسابات الختامية و الميزانية في تاريخ انتهاء الفترة المالية الأخيرة و التي أعدتها الشركة . و خضعت للمراجعة و الاعتماد من قبل مراقبي الحسابات و الجمعية العمومية للشركة ، مع تتبع التغيرات التي طرأت على عناصر الموجودات و الخصوم خلال تلك الفترة .

2- تقدير قيمة الأراضي المملوكة للشركة بعد استبعاد الأراضي المستأجرة و المتنازع عليها على أساس أسعار المناطق الصناعية بالمدن الجديدة القريبة بالنسبة للمصانع المستمرة و على أساس أسعار المثل السائدة في المناطق الملاصقة و المجاورة ووفقاً للتقديرات الواردة في الجداول التي أعدتها الجهات القضائية المختصة

3- تقدير نسبة صلاحية المباني و الإنشاءات و المرافق المملوكة للشركة بنفس نسبة صلاحية باقي الموجودات الإنتاجية باعتبارها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بخطوط الإنتاج .

4- تقدير القيم الاستبدالية للأصول بمعرفة مجموعة فنية و مالية من الخبراء المتخصصين على أساس تكاليف الاقتناء الجارية أو الحالية و طبقاً للمعايير الفنية و المحاسبية و الاقتصادية الثابتة .

5- تعديل القيم الاستبدالية المقدرة للأصول وفقاً لنسب الصلاحية المقدرة لكل وحدة بحيث يراعى في تقديرها ما يلي :

أ – حالة و عمر و أداء الأصل .

ب – تحديد نسبة الصلاحية للوحدات الرئيسية و سريان هذه النسبة على الوحدات المساعدة لها .

ج – تحديد نسبة صلاحية واحدة لخط الإنتاج المتكامل كوحدة واحدة .

د – تجاهل متغيرات اقتصاديات التشغيل (القدرة الإدارية للأصول) عند التقييم

المزايا و الانتقادات : في ظل هذا المدخل نجد أنه يلائم تقييم الشركة في ظل إستراتيجية التصفية باعتبار أن قيم الإحلال أو الاستبدال الحاضرة تعتبر أكثر قرباً من القيمة التي يمكن الحصول عليها إذا ما تم تصفية الشركة و بيع أصولها ، و لكنه لا يلائم تقييم الشركة بغرض الاستمرار في النشاط أو بغرض تحويلها إلى شركة مساهمة .

و علاوة على ما سبق فان هذا المدخل يمكن من تحديد القيمة الحقيقية أو الاقتصادية للسهم في تاريخ التقييم التي تعبر عن نصيب السهم من صافي أصول الشركة بعد إعادة تقييم الموجودات و الخصوم طبقاً للأسعار الجارية أي بعد مراعاة تقلبات أسعار العملة و ذلك بقسمة صافي الموجودات بعد إعادة التقييم على عدد أسهم الشركة .[1]

ولكن هذا النموذج في التقييم يؤدي إلى العديد من المشاكل المحاسبية تتمثل بما يلي :

1- لا يعالج أخطاء و مشاكل التوقيت التي تنشأ عن التغيرات في المستوى النسبي للأسعار عند قياس الدخل .

2- وجود أخطاء و مشاكل في وحدة القياس الناتجة عن إهمال التوزيع لأثر التغيرات في المستوى العام للأسعار .

3- يتطلب استخدام النموذج ضرورة وجود أصل مشابه له في المواصفات الفنية للأصل المملوك للمنشأة مع وجود سوق نشطة لتعكس القيمة الحقيقية للأصل بحالاتها الفنية المختلفة .

4- عدم قدرة النموذج على تقييم الموجودات غير الملموسة ..

4- طريقة التكلفة الاستبدالية المعدلة

Adjusted Replacement Cost

1-Elizabeth A.Gordan،Accounting for changing Prices : The value relevance of historical cost ، Price level and Replacement cost accounting in Mexico ،Journal of accounting research ، vol 39 ، no1، June 2001،U.S.A،pp180-181

يعتمد هذا المدخل على نتائج التقييم التي يتم التوصل إليها في ظل مدخل التقييم الاستبدالي كمدخلات مع تعديل هذه النتائج بالأرقام القياسية العامة . بمعنى أن هذا المدخل يأخذ في الحسبان أثر التغيرات في الأسعار النوعية لأصول الشركة محل التقييم (فأساس القياس القيم الاستبدالية بدلاً من القيم التاريخية) ، و أثر التغير في المستوى العام للأسعار (فوحدة القياس ذات قوة شرائية متكافئة بدلاً من وحدة القياس ذات القوة الشرائية الثابتة و هكذا فان التعديل شمل كل من أساس ووحدة القياس .

و يتضح مما سبق أن المدخل الحالي يجمع بين كل من مدخل التقييم التاريخي المعدل و مدخل التقييم الاستبدالي ، مما يجعله يحقق مزايا هذين المدخلين حيث يتجنب كل من أخطاء القياس نتيجة تجاهل التغير في القوة الشرائية لوحدة النقود و أخطاء التوقيت نتيجة تأجيل الاعتراف بالتغير في القيمة حتى يتوافر الدليل الموضوعي لذلك .

أساس التقييم : تتحدد هذه الأسس فيما يلي :

1- تقييم الموجودات غير النقدية على أساس القيم الاستبدالية لها في تاريخ التقييم أو باستخدام الأرقام القياسية النوعية لهذه الموجودات كما هو الحال في ظل مدخل التقييم الاستبدالي .

2- تعديل القيم الاستبدالية بأثر التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين (المستخدمة في ظل مدخل التقييم التاريخي المعدل).[1]

1- Jose Antonio Gonzalo، Lourdes Torres and Vicente Pina ، Objectives ، Techniques And Valuation Of State – Owned Companies in Privatization Processes، pp. 188

إجراءات التقييم : تأخذ إجراءات التقييم أحد مسارين :

المسار الأول : استخدام بيانات القيم الدفترية أو التاريخية ثم تعديلها بأثر التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين للتوصل إلى القيم الدفترية المعدلة ، ثم تعديل الأخيرة بأثر التغير في مستوى الأسعار الخاصة للأصول باستخدام الأرقام القياسية النوعية لهذه الموجودات للتوصل إلى القيم الاستبدالية المعدلة .

المسار الثاني : استخدام مخرجات مدخل التقييم الاستبدالي ثم تعديلها بأثر التغير في المستوى العام للأسعار باستخدام الأرقام القياسية لأسعار المستهلكين للتوصل إلى القيم الاستبدالية المعدلة .[1]

المزايا و الانتقادات : حاول هذا المدخل معالجة أهم الانتقادات الموجهة إلى مدخلي التقييم التاريخي المعدل و التقييم الاستبدالي ، و الجمع بين مزاياهما ، و لكن مازال يوجه بعض الانتقادات مثل تجاهل تقييم الموجودات المعدة للشركة مثل الاسم التجاري و الشهرة ، و أيضاً تجاهله التقييم على أساس القيمة السوقية للأصول . على اعتبار أن السوق هو الذي يحدد القيمة المنصفة أو العادلة ، هذا بالإضافة إلى تجاهله الأرباح و التدفقات النقدية المتوقع أن تحققها الشركة محل التقييم في المستقبل .وبالتالي نجد أن هذا المدخل لا يصلح من أجل استخدامه في تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة .

5- فترة الاسترداد و معكوسها The Payback period

2- Jose Antonio Gonzalo، Vicente Pina and Lourdes Torres ، Objectives ، Techniques And Valuation Of State – Owned Companies in Privatization Processes، pp. 189

و هو عبارة عن الفترة اللازمة لكي يستطيع المشروع استعادة رأس المال المستثمر فيه .

و بمعنى آخر هو عبارة عن الفترة الزمنية المطلوبة ليتساوى التدفق النقدي الداخل مع التدفق النقدي الخارج للمشروع وهو مرشد و موجه للقرار الاستثماري وفق القاعدتين :

الأولى : يحدد المستثمر حداً أقصى من الزمن (سنتان ، ثلاث سنوات أو أكثر) يريد خلالها استرداد رأسماله المستثمر . فان تحقق ذلك يكون المشروع مقبولاً .

و يتم التعبير عن فترة الاسترداد بالسنوات و تحسب بالمعادلة التالية :

فترة الاسترداد = تكلفة الاستثمار / صافي التدفقات الداخلة سنوياً .

الثانية : في حالة وجود مشروعات بديلة و يسعى المستثمر للاختيار بينها ، يكون المشروع المقبول هو الذي يسترد رأسماله خلال أقصر فترة زمنية ممكنة .

المزايا و الانتقادات : يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداماً نظراً لسهولة و بساطة حساباته ، حيث أنه سهل الفهم . فضلاً عن أنه يتسم بالاختيار الأوتوماتيكي للمشروع الأقل مخاطرة في حال وجود أكثر من بديل استثماري ، إذ أنه من أصعب المهام في تقييم الاستثمار التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية للمشروع .

و الميزة الأخرى لفترة الاسترداد هي أنه يحقق الأمان لإدارة المشروع ، نظراً لأنه يتنبأ بالتدفقات النقدية خلال فترة حياة المشروع كلها . و حيث إن عملية التنبؤ صعبة ، فان هذا المعيار لا يتنبأ بالتدفقات النقدية التي يحققها المشروع بعد السنة التي تمثل الحد الأقصى لفترة الاسترداد .

و الميزة الأخيرة لفترة الاسترداد هي أنه معيار مناسب للاستخدام في حالات ترشيد رأس المال ، و هي الحالات التي لا يكون فيها لدى الشركة اعتمادات للإنفاق الرأسمالي .

أما الانتقادات التي وجهت إليه أنه يهمل قيمة النقود عبر الزمن و أيضاً يهمل التدفقات النقدية أو المكاسب التي قد تتحقق خلال فترة الاسترداد رغم أن القيمة الفعلية للمشروع تعتمد على السنوات التي يحقق فيه المشروع عوائد و ليس فقط فترة تغطية رأسماله و قد يقود هذا إلى اختيار مشاريع أقل كفاءة و بالتالي فان هذا المشروع لا يعتبر سليماً لتقييم الربحية التجارية للمشروع .

و نظراً لأن فترة الاسترداد لا تقدم شيئاً عن ربحية الاستثمار ، فيمكن الاستعانة بطريقة معكوس فترة الاسترداد Payback Reciprocal لمواجهة هذا النقد فهي من أبسط الطرق لتقدير معدل العائد الداخلي للمنشأة و يحتسب معكوس فترة الاسترداد بقسمة واحد صحيح على فترة الاسترداد مضروباً في (100) . و على الرغم من أن هذا المعكوس يكون دائماً أعلى من معدل العائد الداخلي إلا أنه لا يمثل تقديراً مناسباً لهذا المعدل الداخلي خاصة إذا كانت فترة التدفقات النقدية على الأقل نصف فترة الاسترداد . أما في حالة كون فترة التدفقات النقدية أقل من نصف فترة الاسترداد فان تقدير معدل العائد الداخلي باستخدام المعكوس يكون ضعيف لا يعتد به بصورة كبيرة .

و تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت التدفقات النقدية المتوقعة للمنشأة المعروضة للبيع غير متساوية فنستخدم المعادلة الآتية لتحديد فترة الاسترداد :

فترة الاسترداد = عدد السنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار+

<u>الاستثمار الأصلي – التدفق النقدي للسنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار</u>

التدفق النقدي للسنة التالية للسنوات اللازمة لاسترداد الاستثمار

6 -مدخل التقييم على أساس صافي التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة **Discounted Cash Flow**

يستند هذا المدخل عند تقييم المنشأة إلى أحداث أو توقعات تتعلق بما ينتج عن استخدام الأصل من تدفقات نقدية في المستقبل ، و هو بذلك يهتم بمنفعة الأصل كمدخل للتقييم ، لهذا يمكن القول أنه يستند إلى المنظور الاقتصادي للقيمة فيستخرجها من الدخل الناتج من استخدام الأصل في المستقبل .[1]

و يعتبر هذا النموذج المدخل الأمثل لمتخذ قرار الاستثمار لأنه أكثر ملائمة عند تحديد القيمة العادلة لمنشأة الأعمال المستمرة . و يقوم هذا المدخل على فكرة أساسية مؤداها أن الموجودات المملوكة للوحدة الاقتصادية محل التقييم ما هي إلا منافع سوف يتم الحصول عليها في المستقبل بعد أن يقوم المستثمر باستثمار أمواله في تلك الوحدة ، و بناء على ذلك فان قيمة هذه الموجودات يجب أن تعكس قيم هذه المنافع التي يتوقع الحصول عليها ، و تقاس المنافع المتوقعة بالتدفقات النقدية الصافية التي يتوقع الحصول عليها ، و تقاس المنافع المتوقعة بالتدفقات النقدية الصافية التي يتوقع الحصول عليها في المستقبل نتيجة لاستخدام تلك الموجودات ، و تكون قيمة الموجودات هي القيمة الحالية لتلك المنافع المتوقعة .[2]

---

lautier،M،and B. Underown، 2001، Accounting Theory and Practice، London: Pitman Publishing 1-

2- Cornell ، B . 2003، corporate valuation : Tools for effective appraisal decision making ، IRWIN ، USA

و يتم وفقاً لهذا المدخل إعادة تقييم الموجودات على أساس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية خلال العمر الافتراضي للمنشأة محسوبة على أساس معدل خصم مناسب يعكس درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة خلال العمر الافتراضي . و يعتمد تطبيق هذا المدخل على عدة خطوات تتطلب البدء بتقدير التدفقات النقدية المستقبلية الداخلة و الخارجة للوحدات المخصصة اعتماداً على الخبرات الماضية و التوقعات المستقبلية .[1]

و تتحدد قيمة الشركة وفقاً لهذا الأسلوب على أساس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع للشركة الحصول عليها خلال فترة زمنية مستقبلية معينة و هي عادة تتمثل في القيمة الدفترية للشركة في نهاية مدة الشركة . أو أنها تمثل القيمة الرأسمالية للتدفق النقدي المتوقع أن تحققه الشركة من عملياتها العادية في السنة العاشرة أو الأخيرة . و يتطلب تحديد صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية حصر الموجودات الموجودة لدى الشركة في تاريخ التقييم ، و تحديد الحجم الملائم و الضروري من الموجودات لتحقيق الأرباح و التدفقات النقدية من خلال العمليات العادية للشركة ، وبعد تحديد الحجم الملائم و الضروري من الموجودات يتم تحديد الموجودات غير المطلوبة و التي ينبغي الاستغناء عنها و تكون نتيجة ذلك تحديد حجم الاستثمار المبدئي المطلوب للشركة و الذي يضمن نجاح الشركة و استمرارها في أعمالها بأسلوب اقتصادي يضمن تحقيق أرباح و سلامة المركز المالي .

3- Copeland et al ، 2000، valuation ، Measuring and managing the value of companies ، 2 nd ed ، New York ، John wiley 8 sons ، Inc

و بعد تحديد الحجم الملائم من الموجودات التي سيستمر استخدامها ، أي تحديد الحجم الملائم للاستثمار بالشركة الذي سيستخدم كأساس لتقييم الشركة ، و يتم التوصل إلى قيمة التدفقات النقدية الواردة من العمليات العادية و من العمليات المالية ، و من العمليات الرأسمالية .

و يتطلب ذلك القيام بالخطوات التالية :

1- تحديد مجمل الربح المتوقع سنوياً .

2- تحديد صافي الربح المتوقع سنوياً قبل الضريبة .

3- تحديد صافي الربح المحاسبي المتوقع سنوياً بعد الضريبة .

4- توزيع صافي الربح المحاسبي المتوقع تحقيقه سنوياً بعد الضريبة .

5- تحديد مصادر و استخدامات رأس المال العامل .

6- تحديد إجمالي التدفقات النقدية المتوقعة من العمليات العادية و العمليات المالية و العمليات الرأسمالية .

7- التنبؤ بالمركز النقدي للشركة (إعداد الموازنة النقدية التقديرية للشركة) .

8- تحديد عناصر صافي رأس المال العامل .

9- التنبؤ بالمركز المالي المتوقع في نهاية كل سنة من سنوات الدراسة .

10- التحليل المالي لعمليات الشركة .

11- تقييم الشركة ، وتحديد قيمة السهم باستخدام صافي التدفقات الحالية للتدفقات النقدية .

ونظراً لأهمية التحليل المالي في الشركات ودراسة كيفية تقييم الشركة لا بـد من التعرض إلى كيفية التحليل المالي للشركة والنسب المالية المستخدمة :[1]

التحليل المالي لعمليات الشركة

يتم تحليل النتائج المتوقعة للشركة من خلال خمس نسب:

1- نسب السيولة

2- نسب النشاط

3- نسب الربحية

4- نسب الاقتراض

5- نسب التغطية

1- **نسب السيولة** : تعكس هذه النسب مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وتقاس عن طريق تحديد العلاقـة بـين الموجـودات قصـيرة الأجـل و الالتزامات قصيرة الأجل.

---

[1] – يمكن الرجوع إلى :

- الدكتور عبد الوهاب نصر علي و الدكتور شحاتة السيد شحاتة ، مراجعة الحسابات في بيئة الخصخصة و أسواق المال و التجارة الالكترونية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 ، ص 315-316

- Saeed Akbar and Andrew w.Stark ، Deflators ، Net shareholder cash flow – dividends ، capital ، contributions and estimated models of corporate valuation ،Journal of Business finance and accounting ، Dec ، 2003 ، pp1211

- Kenneth ، and hochel Joshua Livnat ، and atul rai A free cash flow investment anomaly، Journal of accounting ، auditing and Finance ، winter 2000، pp 1-2

و هذه النسب هي :[1]

1- **نسبة التداول** : تحسب نسبة التداول بقسمة مجموع الموجودات قصيرة الأجل على مجموع الالتزامات قصيرة الأجل ، و تعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى مقدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل من الموجودات قصيرة الأجل . و يراعى عند تحديد الموجودات قصيرة الأجل ضرورة إضافة الجزء المتوقع تحصيله خلال العام القادم من المدينين و الأرصدة المدينة الأخرى خلال سنوات الدراسة مع ضرورة إضافة الجزء المستحق خلال العام التالي من الالتزامات طويلة الأجل إلى الالتزامات قصيرة الأجل .

3 -نسبة السيولة السريعة : تعبر هذه النسبة عن قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من الموجودات سريعة التحول إلى نقدية ، أي أنها تعكس مقدار الحماية التي توفرها الموجودات سريعة التحول إلى نقدية إلى الالتزامات قصيرة الأجل . و يتم حساب هذه النسبة بنفس الطريقة الخاصة بنسبة التداول فيما عدا أنه يستبعد من الموجودات قصيرة الأجل قيمة المخزون على أساس أنه ليس من الموجودات سريعة التحول إلى نقدية .

2- **نسب النشاط** : تعبر هذه النسب عن كفاءة الإدارة في توليد الإيرادات من الموجودات ، أي أنها تقيس كفاءة الإدارة في إدارة و استغلال الموجودات ، و أهم هذه النسب :[1]

---

[1] -عدنان تائه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008، ص112-114

1- **معدل دوران الموجودات قصيرة الأجل** : يحسب هـذا المعـدل بقسـمة إجمـالي إيرادات النشاط على مجموع الموجودات قصيرة الأجل ، و يعتـبر هـذا المعـدل مؤشراً لمدى الكفاءة في إدارة الموجودات قصـيرة الأجـل و توليـد الإيـرادات منها.

2- **معدل دوران الموجودات طويلة الأجل** : يحسب هـذا المعـدل بقسـمة إجمـالي إيرادات النشاط على صافي الموجودات طويلة الأجل ، و يعكـس هـذا المـؤشر كفاءة إدارة الشركة في تشغيل هذا النوع من الموجودات .

3- **معدل دوران مجموع الموجودات** : يحسب هذا المعدل بقسـمة إجمـالي إيـرادات النشاط على مجموع الموجودات و يقيس هذا المعدل كفـاءة الإدارة في اسـتغلال هذه الموجودات .

4- **معدل دوران العملاء** : يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة إيـرادات النشـاط على رصيد إجمالي العملاء (قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها) و يمكن حساب هذا المعدل على متوسط أرصدة العملاء ، بمعنـى إضـافة رصـيد أول المدة للعملاء إلى رصيد العملاء آخر المدة و قسمة المجموع على 2 .

و يعتبر هذا المعدل مؤشراً عـن مـدى ملائمـة سياسـة الائـتمان و سياسـة التحصيل بالشركة ، فالسياسة المتساهلة في منح الائتمان و التحصيل تؤدي إلى زيادة الأموال المستثمرة في العملاء و انخفاض معدل الدوران ، و من المفروض حسـاب

[1] – أ. عبد العزيز النجار ، أساسيات الإدارة المالية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 2007 ، ص46-49

هذا المعدل على أساس إجمالي إيرادات النشاط الآجلة ، و في حالة عدم توافر معلومات عن هذه الإيرادات الآجلة سيتم حسابه باستخدام أرقام إيرادات النشاط الكلية .

5- **معدل دوران المخزون** : يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون ، حيث أن متوسط المخزون يساوي مجموع مخزون أول الفترة + مخزون آخر الفترة مقسوماً على 2 . و يعتبر معدل المخزون مؤشراً لمدى ملائمة حجم الاستثمار في المخزون السلعي .

3- **نسب الربحية** : توفر نسب الربحية مؤشرات عن مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من النشاط أو من الأموال المستثمرة ، و تعتبر هذه النسب في منتهى الأهمية بالنسبة للملاك ، حيث أن الأرباح تؤدي إلى زيادة حقوق الملكية ، و تتمثل أهم مؤشرات الربحية في :

1- **نسبة هامش الربح إلى إجمالي إيرادات النشاط** : يحسب هذا المؤشر بقسمة مجمل الربح الذي تحققه الشركة على صافي المبيعات ، و تعتبر نسبة هامس الربح إلى إيرادات النشاط مؤشراً يعكس كفاءة الإدارة في الرقابة على تكلفة البضاعة المباعة ، كما أن هذا المؤشر يعبر عن المدى الذي يمكن أن تنخفض إليه حصيلة إيرادات النشاط قبل أن يتحول مجمل الربح إلى قيمة سالبة .

2- **نسبة صافي الربح إلى المبيعات** : تحسب نسبة صافي ربح العمليات إلى المبيعات بقسمة صافي ربح العمليات على إجمالي إيرادات النشاط . و تعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة ، ذلك لأنها تقيس الكفاءة في التعامل مع

مختلف عناصر المصروفات و ليس تكلفة النشاط فقط كما هو الحال في النسبة السابقة . و يعنى هذا المؤشر أن إيرادات النشاط يمكن أن تنخفض بهذه النسب قبل أن يتحول صافي الربح من العمليات إلى خسارة في أي سنة من السنوات .

3- **نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي إيرادات النشاط** : تستبعد الضرائب من صافي الربح عند حساب هذه النسبة و تحسب هذه النسبة على أساس صافي الربح النهائي بعد الضريبة و ليس على أساس ربح العمليات نظراً لأن الفوائد تمثل نسبة من صافي الربح .

و تشير هذه النسبة إلى المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه صافي ربح الشركة قبل أن تتعرض الشركة لخسائر فعلية .

4- **نسبة صافي الربح من العمليات إلى مجموع الموجودات** : يحسب هذا المعدل بقسمة صافي الربح المحقق من عمليات الشركة العادية على مجموع الموجودات المشتركة في العمليات ، و يستبعد من صافي الربح في هذه الحالة الإيرادات و المصروفات التي لا تتعلق بعمليات الشركة مثال ذلك الفوائد الدائنة .

و يعكس هذا المعدل للعائد القوة الايرادية للشركة حيث يقيس قدرة الشركة على توليد أرباح من العمليات على الأموال المستثمرة فيها و هي صافي الموجودات . و من الطبيعي أن يستبعد من صافي الربح قبل حساب هذا المعدل جميع العناصر غير المرتبطة بالعمليات .

5- **نسبة صافي الربح بعد الضريبة إلى مجموع الموجودات** : و يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الاستثمار أو على الأموال المستثمرة و يحسب بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الموجودات .و توضح النسبة السابقة معدل العائد على الاستثمار ذلك لأنه ينسب صافي الربح الذي تحققه الشركة إلى صافي الأموال المستثمرة في الشركة (صافي الموجودات) في نهاية كل سنة مالية. و يعتبر هذا المؤشر مقياساً جيداً لمدى ربحية هذه الموجودات ، أي أنه يقيس مدى فاعلية الإدارة في توليد الأرباح من الموجودات المتاحة لها .

6- **معدل العائد على حقوق الملكية** : يحسب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية ، و تعكس هذه النسبة العائد الذي تحققه الشركة على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك .

7- **الأرباح الموزعة على الأسهم** : يتم تحديد توزيعات الأرباح على حملة الأسهم و ذلك عن طريق قسمة إجمالي توزيعات الأرباح على المساهمين على عدد الأسهم لتحديد الربح السنوي للسهم .

4- **نسب الاقتراض** : تحدد نسب الاقتراض المدى الذي ذهبت إليه الشركة في الاعتماد على الغير في تمويل احتياجاتها ، و لهذه المجموعة من النسب تأثيران عكسيان تماماً ، حيث أن زيادة معدلات المديونية يترتب عليها ميزة ضريبية حيث أن فوائد القروض تعتبر من الأعباء واجبة الخصم من وعاء الضريبة . و من ناحية أخرى فان زيادة الاعتماد على القروض قد يترتب عليه بعض المخاطر بالنسبة للشركة ، و تنجم تلك المخاطر من ضرورة تدبير الأموال

اللازمة لسداد القروض و الفوائد في مواعيد محددة ، و إلا ترتب على ذلك فشل الشركة ، و ربما توقفها عن النشاط . و من أهم النسب :

1- نسبة القروض إلى مجموع الموجودات : تحسب هذه النسبة بقسمة مجموع القروض على مجموع الموجودات و تعكس هذه النسبة المدى الذي تعتمد فيه الشركة على القروض في تمويل احتياجاتها المالية .

2- نسبة القروض إلى مجموع حقوق الملكية : و تحسب هذه النسبة بقسمة القروض على حقوق الملكية (رأس المال و الاحتياطيات) .

3- نسبة التدفق النقدي إلى مجموع القروض : توضح هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية السنوية التي تحققها الشركة للوفاء بما عليها من قروض . و تحسب هذه النسبة عن طريق قسمة التدفقات النقدية على مجموع القروض .

5- **نسب التغطية** : تهدف نسب التغطية إلى قياس قدرة الشركة على سداد الأعباء المالية الثابتة من الربح المتاح و من أمثلة الأعباء الثابتة فوائد القروض . أي أن هذه النسب تهدف إلى قياس قدرة الشركة على سداد الأعباء المالية الثابتة من الربح المتاح . و يتم حساب هذه المعدل بقسمة صافي الربح قبل الضرائب و الفوائد على مجموع الفوائد المستحقة ، و بالتالي فان هذا المعدل يوضح عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الربح المتاح لسداد الفوائد قبل أن تفقد قدرتها على سداد تلك الفوائد

تقييم الشركة

يتم التقييم بإتباع الإجراءات التالية :[1]

أ- إيجاد التدفقات النقدية الحالية لإجمالي أصول الشركة و المتمثل في القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المستقبلية باستخدام معدل الخصم المناسب بالإضافة إلى القيمة السوقية الجارية للأصول التي لم تساهم في تحقيق التدفقات النقدية السابقة مثل قطعة أرض فضاء خالية غير مستغلة في العملية الإنتاجية و أية أصول أخرى غير مستغلة و من المقرر الاستغناء عنها .

ب – إيجاد صافي حقوق ملكية الشركة في تاريخ التقييم ، و ذلك باستبعاد التزامات الشركة (أو القيمة الحالية لهذه الالتزامات إذا كان تواريخ استحقاقها لاحقة لتاريخ التقييم) طبقاً لآخر موقف مالي من القيمة الحالية لإجمالي الموجودات.

ج – إيجاد قيمة السهم طبقاً لمدخل التقييم على أساس صافي التدفقات المستقبلية المخصومة

و ذلك بقسمة صافي حقوق ملكية الشركة على عدد أسهم الشركة .

و من أهم الأمور الواجب مراعاتها ما يلي :

1- يتحدد معدل الخصم المناسب على أساس أنه يمثل المتوسط المرجح لتكلفة الأموال المستثمرة في الشركة محل التقييم تلك الأموال تتمثل في حقوق الملكية و القروض طويلة الأجل ، و تتحدد تكلفتها كما يلي :

1- **Kenneth S، Hackel ، A Free cash flow ، Investement A nomely ، Journal of accounting auditing and** Finance ، Winter 2000،pp5-7

أ – **تكلفة حقوق الملكية** : تتحدد بمقدار العائد الخالي من المخاطر (مثل عائد شهادات الاستثمار أو أذون الخزانة المضمونة من الحكومة) المتمثل في سعر الفائدة على أذون الخزانة مستبعداً منه معدل التضخم السائد للتوصل إلى سعر الفائدة الحقيقي و مضافاً إليه معامل المخاطرة على مستوى الدولة و على الاستثمار في النشاط (معدل المخاطرة على مستوى نشاط الشركة) .

و بناء عليه فان :

معدل تكلفة حقوق الملكية = (سعر الفائدة على أذون الخزانة – معدل التضخم السائد) + معدل المخاطرة على مستوى الدولة + معدل المخاطرة على مستوى الشركة .

= سعر الفائدة الحقيقية + معامل المخاطرة

و يمكن استخدام نسبة توزيع الأرباح بالشركة محل التقييم و ذلك كبديل لتكلفة حقوق الملكية في حالة صعوبة تحديد معامل المخاطرة على مستوى كل من الدولة و الشركة .

ب – **معدل تكلفة الأموال المقترضة** : يتحدد بضرب سعر الفائدة على القروض طويلة الأجل في(1– سعر الضريبة) .

ج– **يتحدد معدل الخصم المناسب كما يلي :**

معدل الخصم المناسب = المتوسط المرجح لتكلفة الأموال المستثمرة

= (معدل تكلفة حقوق الملكية * نسبتها) + (معدل تكلفة الأموال المقترضة * نسبتها)

2- يتحدد عدد السنوات المستقبلية المتوقع أن تستمر فيها أصول الشركة في الإنتاج بصورة اقتصادية استناداً على طبيعة هذه الموجودات و متوسط عمرها الإنتاجي المتوقع و الحصة السوقية الحالية و المتوقعة لمنتجات الشركة . ووجهة نظر الجهة القائمة بالتقييم للتوصل إلى تقييم سليم للشركة محل التقييم .

المزايا و الانتقادات

إن أساليب التدفقات النقدية المخصومة تمثل مناهج أو أيدلوجيات أكثر مرونة . إذ أنها تستند على التنبؤات بأداء المستقبل و الأرباح المتوقعة ، و تأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل على نحو شامل ، ففي ظل إستراتيجية طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام ، يتم اتخاذ صافي قيمة الشركة كقيمة أساسية ، و لكنها لا تمثل العامل المحدد حيث أن الجمهور كمستثمر يهتم أساساً بقيمة العائد على الأسهم ، بالإضافة إلى المكاسب الرأسمالية . أما في حالة إستراتيجية بيع الشركة لمجموعة من المستثمرين ، فان صافي قيمة الشركة قد يصبح العنصر المرجح .

و يمتاز المدخل الحالي بأنه يأخذ في الاعتبار عوامل متعددة منها قدرة الموجودات على تحقيق عوائد أو أرباح في المستقبل . و العوامل المسببة لعدم الكفاءة أو الضياع (مثل العمالة الزائدة و المعدات و الآلات العاطلة) ، ومدى استجابة السوق ، و مستوى العائد المطلوب للمستثمر ، و مدى إتاحة الموارد المالية لدى الشركة ، و سجل الأرباح الماضية و الأداء الماضي للشركة .

و كذلك يساعد هذا المدخل على التنبؤ بحالة التصفية المتوقعة ، مما يدل على قدرة البيانات المحاسبية على المساعدة في معرفة احتمال تعرض الشركة لحالة الإفلاس قبل تحققها بوقت طويل ، مما يدل على أهميته لمتخذي القرارات .

و بالإضافة إلى ذلك يعتبر التدفق النقدي أحد المعايير التي تستخدم لقياس كفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق تدفق نقدي في المستقبل ، كما أنه أداة هامة في اتخاذ القرارات المختلفة لعدم تأثره بحالة التضخم و التوزيعات الجزافية لتكلفة الموجودات الثابتة و بالأساليب و المبادئ المحاسبية المختلفة خلافاً لما هو عليه بالنسبة لصافي الربح المحاسبي .

و رغم المزايا المتعددة التي يتسم بها هذا المدخل ، إلا أنه ينتج عنه قيم لأسهم حقوق الملكية ذات حساسية للافتراضات التي تستند عليها التدفقات النقدية و معدل الخصم ، فهذا المدخل قد يكون مفيداً في تقدير قيمة أسهم حقوق الملكية في استخدام معين أو لمزاد علني معين . إلا أنه لا يمثل أداة موثوق فيها لإقناع المستثمرين بأن هذه القيم عادلة ، هذا بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتوصل فقط إلى القيمة الخاصة للشركة في ظل عمليات القطاع الخاص التي يعبر عنها بالقيمة الحالية الصافية للمنافع المتوقعة للملاك الجدد مقومة بالأسعار المحلية المراقبة أو المحمية .

7- تقييم الشركة على أساس مضاعف الربحية

من الطرق الشائعة و السهلة في تحديد قيمة السهم طريقة مضاعف الربحية، و في ظل هذه الطريقة يتم تحديد ربحية السهم ، و يتم ضرب هذه الربحية في مضاعف معين يتم تحديده وفق ظروف السوق و ظروف العرض و الطلب الخاصة بالأوراق المالية و كلما زاد رقم مضاعف الربحية كلما زادت قيمة السهم و بالتالي زادت قيمة الشركة .

و يمكن استخدام متوسط الربح في السنوات السابقة أو استخدام متوسط الربح المتوقع للسهم في السنوات المستقبلية (سنوات التنبؤ) .

و يفترض هذا الأسلوب في تحديد قيمة السهم أن الشركة المصدرة للأسهم تعمل في سوق تنافسية كاملة ، و أن الربح التاريخي يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الموضوعة تحت تصرفها .

و من ناحية أخرى فان هذا الأسلوب في التقييم يفترض أن حجم الموجودات في الشركة موضع التقييم هو الحجم الأمثل للأصول ، و أنه لا يوجد أية زيادة غير مبررة في حجم الموجودات .

و من ناحية أخرى فان معظم الشركات لم تكن حرة في الماضي في تحديد أسعار الخدمات أو المنتجات أو عناصر المدخلات ، بالإضافة إلى أن كثير من الشركات تعاني من مشاكل عمالة و من تضخم غير مبرر في عنصر الأجور و المرتبات ، و الإهلاك نتيجة وجود الموجودات غير الضرورية أو غير الملائمة .

و يترتب على وجود هذه العوامل عدم ملائمة استخدام الربحية الماضية كأساس لتحديد قيمة السهم بصفة عامة ، و يمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق الاعتماد على الربحية المتوقعة التي تستبعد العناصر غير الضرورية من المصروفات ، و تحدد الإيرادات على أساس إمكانيات السوق و على قدرة الإدارة في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، أي أنه لا يوجد استخدام الربحية التاريخية كأساس لتحديد القيمة الرأسمالية للسهم نظراً للعوامل التالية :

1- تضخم أعداد العمالة في معظم شركات قطاع الأعمال العام عن الحجم الملائم الذي ينبغي وجوده .

2- ضرورة إعادة تنظيم شركات قطاع الأعمال العام و تحديد خطوط السلطة و المسؤولية بوضوح نتيجة تحول الشركة إلى شركة مساهمة ، و سيترتب على عملية إعادة التنظيم ترشيد كثير من التكاليف في المستقبل .

3- إن عملية تخصيص التكاليف بين القطاعات المختلفة في شركات قطاع الأعمال العام في معظم الحالات بطريقة تحكمية يترتب عليها التأثير في رقم الربح التاريخي للقطاع ، بحيث لا يعكس هذا الربح الكفاءة في عملية استغلال الموارد المتاحة .

أي أن متوسط الربح الذي حققته الشركة في الماضي يتحدد بطرق تقديرية حكمية لا تعكس كفاءة الإدارة في استغلال الموارد المتاحة ، و نتيجة لذلك فانه لا يمكن استخدام الربحية التاريخية كأساس لتحديد القيمة البيعية للسهم ، و إنما ينبغي الاعتماد على الربحية المقدرة في ضوء إمكانيات الشركة محل التقييم ، خاصة إذا كانت تلك التقديرات تتصف بالموضوعية .

أي أنه من الأفضل عند تقييم الشركة باستخدام أسلوب مضاعف الربحية استخدام متوسط الربح المتوقع أن تحققه الشركة في المستقبل .

و تتحد قيمة الشركة وفقاً لهذا الأسلوب عن طريق ضرب قيمة السهم المحددة في عدد أسهم الشركة .[1]

8- معيار صافي القيمة الحالية

[1] - د. أمين السيد أحمد لطفي ، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص116-117

يقوم هذا المعيار على مبدأ بسيط ولكنه أساسي ، وهو أن الاستثمار قابل للتنفيذ إذا كانت التدفقات النقدية الخارجة مساوية على الأقل للتدفقات النقدية الداخلة ، ويتم تنفيذ أي مشروع تكون القيمة الصافية لتدفقاته النقدية صفراً أو موجبة ، يعني أن التدفقات النقدية الداخلة المخصومة أكثر من التدفقات النقدية الخارجة المخصومة ، ويرفض المشروع إذا كانت القيمة سالبة ، ولكن لا بد من تحديد فيما إذا تم الأخذ بالاعتبار القيمة الزمنية للنقود ويتم ذلك من خلال استخدام عملية الخصم .

عملية الخصم : تتضمن هذه العملية القيمة الزمنية للنقود ، حيث أن أي شخص سوف يفضل الحصول على مبلغ نقدي حالي بدلاً من سنة من الآن ، لأن قيمة النقود بعد سنة قد تنخفض ، فضلاً عن أنه بالإمكان استثمار المبلغ مقابل فائدة معينة .

ويتم حساب ذلك وفقاً لصيغة الفائدة المركبة

$$A(1+r)^n$$

حيث A المبلغ الأولي للمستثمر أو المودع

R = سعر الفائدة السنوي

N = عدد سنوات الاستثمار أو الإيداع

وطريقة صافي القيمة الحالية تستخدم فكرة القيم الحالية عبر التعبير عن التدفقات النقدية للمشروع بدلالة صافي القيمة الحالية لها ، ويتم حساب صافي القيمة الحالية لها ، ويتم حساب صافي القيمة الحالية المخصومة باستخدام سعر

خصم للتعبير عن القيمة الزمنية للنقود . وتم أخذ القيمة الزمنية للنقود بالاعتبار ، عندما يتم التعبير عن كل التدفقات النقدية للمشروع بنقطة زمنية واحدة هي الوقت الحالي ، وللتأكيد على هذه النقطة لا بد من فهم أن النقود لها قيمة زمنية ، ويتبع ذلك أن النقود في نقاط زمنية مختلفة غير قابلة للمقارنة مباشرة ، ولا يمكن مقارنة ليرة سورية الآن مع ليرة سورية بعد سنة ، وبناء على ذلك فان التدفقات النقدية للمشروع والتي تتحقق في فترات زمنية مختلفة يجب أن تتحول إلى قيمة عند نقطة زمنية واحدة ، وبوجه عام يمكن التعبير عن صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري كمجموع لصافي تدفقاته النقدية المخصومة .

$$\int_{t=0}^{n} \frac{At}{(1+r)^t}$$

حيث At = التدفق النقدي للمشروع في الوقت T (حيث تأخذ T قيما من السنة صفر حتى السنة N والتي تمثل النقطة الزمنية التي يصل فيها المشروع إلى نهاية حياته) .

R = معدل الخصم السنوي (أو القيمة الزمنية للنقود)

تحديد القيمة الاقتصادية للأصول

يتم قياس عدد كبير من الأصول بموجب قيمتها الاقتصادية (القيمة العادلة لها) ، وتقسم القيمة العادلة للأصول إلى قسمين :

1 -قيم تستند إلى السوق وهي :

- القيمة السوقية أي الأسعار المعلنة في سوق نشط .

- القيمة العادلة وهي المبلغ الذي يمكن بموجبه تبادل أصول أو تأدية مطلوبات بين جهات مطلعة وراغبة في معاملة مباشرة .

2 -قيم لا تستند إلى السوق وهي : القيمة من الاستعمال – القيمة القابلة للاسترداد – القيمة الاستبدالية – قيمة المنشأة المستمرة – قيمة التصفية

وفي حالة تدني قيمة الأصول يتم تخفيض مبالغ الأصول إلى قيمتها الاقتصادية ، للاعتراف بهذا الانخفاض في البيانات المالية ، وتحدد القيمة الاقتصادية لها إما على أساس القيمة القابلة للاسترداد أو على أساس صافي قيمة التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة لها ، هذا بجانب أن المحاسبة تعترف بالأصول غير الملموسة من شهرة ، وحقوق ملكية وغيرها ضمن حالات محددة وهي أصول معنوية اقتصادية .

المبحث الاول : تقييم الشركة في ظل معايير المحاسبة والتقييم الدولية

تمثل المعايير المحاسبية الدولية في مضمونها مجموعة من الأسس والضوابط والتوجيهات التي تستهدف معالجة موضوعات محاسبية (عامة أو خاصة) ، وذلك طبقاً للمبادئ والأعراف المحاسبية المتفق عليها والمقبولة قبولاً عاماً ، والتي ينبغي الأخذ بها عند إعداد وعرض البيانات المحاسبية ، على أنه يجب أيضاً في هذا الخصوص مراعاة البدائل المتعارف عليها لمعالجة هذه الموضوعات ، وبشكل يؤدي إلى نوع من التوحيد أو الاتساق في أسلوب قياس وتقييم وعرض عناصر القوائم المالية وذلك لزيادة منفعة هذه البيانات بصفة عامة لمستخدميها ، وتسهيلاً

للمقارنات بين البيانات التي تقدمها الوحدات الاقتصادية المختلفة ضمن نشاط اقتصادي معين ، بصفة خاصة .

وفي مجال المحاسبة عن الأصول الثابتة ، أصدرت لجنة المعايير المحاسبية الدولية IASC عدداً من المعايير المحاسبية سوف يتم عرضها بما يخدم أغراض البحث .

أولاً : الأصول غير الملموسة

عرف معيار المحاسبة الدولي رقم (38) الخاص بالأصول غير الملموسة ومعيار المحاسبة المصري رقم (23) المحاسبة عن أصول غير ملموسة بأن الأصل غير الملموس هو أصل ذو طبيعة غير نقدية قابل للتحديد ، وليس له وجود مادي يحتفظ به للاستخدام في الإنتاج أو لتوفير السلع أو الخدمات أو للتأجير للغير أو للأغراض الإدارية ويعد أصلاً عندما

- تتحكم فيه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة مثل الشراء أو التطوير الداخلي .
- يتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة .

تمتاز الأصول غير الملموسة بالآتي :

- ليس لها وجود مادي ملموس .
- أصول غير مالية ، وهي بند غير نقدي .
- يمتد عمرها الإنتاجي أو فترة الانتفاع منها بالغالب لأكثر من فترة واحدة .

- قد تنشأ داخلياً أو قد يتم شراؤها من الخارج .
- صعوبة التحقق من قيمتها ومدى الزيادة أو الانخفاض فيها في حالة عدم وجود سوق نشط لها .

ويهدف معيار المحاسبة الدولي رقم 38 (الأصول غير الملموسة) إلى تغطية الأصول غير الملموسة والتي لا تغطيها معايير محاسبية دولية أخرى من حيث :

1 - تحديد متى يمكن أو يجب أن يتم الاعتراف بالأصول غير الملموسة .

2 - تحديد الأسس الواجب استخدامها لقياس الأصول غير الملموسة .

3 - توضيح كيفية معالجة الاطفاءات وخسائر التدني التي يمكن أن تطرأ على الأصول غير الملموسة .

4 - الافصاحات الواجب عرضها بخصوص الأصول غير الملموسة .تصنيف الأصول غير الملموسة : يمكن تصنيف الأصول غير الملموسة طبقاً لمجموعة من الخصائص من أهمها :

1 - القابلية للتمييز (identifiability) :بمعنى أن هناك أصولاً غير ملموسة قابلة للتمييز بصورة مستقلة عن المنشأة ، وفي هذا الخصوص من الممكن أن يتم التمييز الواضح بين الأصل غير الملموس والشهرة إذا ما كان الأصل قابلاً للانفصال ، ويعد الأصل قابلاً للانفصال إذا كانت المنشأة تستطيع أن تؤجر المنافع الاقتصادية المستقبلية الناتجة عنه أو بيعها أو تبديلها أو توزيعها بدون

التضحية بالمنافع الاقتصادية المستقبلية التي تتدفق من الأصـول المسـتخدمة في نفس نشاط اكتساب الإيراد ومن أمثلتها :[1]

- براءات الاختراع .
- حقوق النشر .
- العلامات التجارية .

أسلوب تملك الأصل (Manner of acquisitions)

حيث يمكن الحصول على الأصل بمفرده أو ضمن مجموعة مـن الأصـول الأخرى أو من خلال الاندماج مع منشـأة أخـرى أو قـد يكـون قـد تـم اكتشـافه وتطويره داخلياً بواسطة المنشأة نفسها أيضاً في بعض الحالات من الممكـن امـتلاك أصل غير ملموس بمبادلته كلياً أو جزئياً مع أصل غـير ملمـوس وغـير مشـابه أو أصل آخر ، ويتم قياس تكلفة هذا البند بمقدار القيمة العادلة للأصل المستلم التـي هي معادلة للقيمة العادلة للأصل المستغنى عنه ، معدلة بمقدار مبلـغ أو معـادلات نقد تم تحويلها .[2]

العمر التشغيلي : يمكن التمييز بين الأصول غير الملموسة من حيث عمرها الافتراضي فنجـد أن بعضـها يكـون عمرهـا محـدداً بواسـطة القـانون أو الإنفـاق التجاري أو مرتبطاً بعوامل اقتصادية ، وقـد عـرف معيـار المحاسـبة الـدولي رقـم 38العمر التشغيلي للأصل غير الملموس بأنه :

---

[1] – معيار المحاسبة الدولي رقم 38

[2] – معيار المحاسبة الدولي رقم 38 فقرة 34

- الفترة الزمنية التي يتوقع خلالها استعمال المنشأة للأصل .

- عدد وحدات الإنتاج أو الوحدات المشابهة التي يتوقع أن تحصل المنشأة عليها من الأصل

الاعتراف المبدئي INITIAL RECGNITION

يتم امتلاك أو اقتناء الأصول غير الملموسة بالعديد من الطرق ، فقد يتم ذلك من خلال الشراء المنفصل ، أو الاقتناء كجزء من اندماج الأعمال ، أو من خلال منحة حكومية أو التطوير الذاتي من قبل نفس المنشأة كالشهرة مثلاً ، أو من خلال عمليات مبادلة أصول ببعضها البعض ، علماً بأنه لا يمكن الاعتراف بالأصل غير الملموس في شكل مستقل في حالة شرائه مع مجموعة أصول وعدم قدرة المنشأة على تحديده وعزله عن الأصول الأخرى ، حيث يعالج في مثل هذه الحالة كجزء من الشهرة ، وتقاس تكلفة الأصول غير الملموسة والتي يتم شرائها مبدئياً بالتكلفة ، وتشمل التكلفة مايلي :

_ سعر الشراء بما في ذلك أي رسوم استيراد وضرائب الشراء غير المستردة مطروحاً منه الخصومات والحسومات التجارية .

_ التكاليف المتعلقة بشكل مباشر لتهيئة الأصل للاستخدام المقصود مثل منافع الموظفين والرسوم المهنية وتكاليف فحص واختبار سلامة أداء الأصل .

_وهناك تكاليف لا تعتبر جزءاً من تكلفة الأصل غير الملموس ، وتعتبر مصاريف عند تكبدها وتشمل :

_ التكاليف الإضافية الناجمة عن شراء الأصل بمدفوعات آجلة وبالتالي يسجل الأصل بالسعر النقدي له أو السعر ضمن شروط الدفع العادية ، وما يتم دفعه زيادة على ذلك يسجل تكاليف تمويل خلال فترة التمويل ضمن بيان الدخل .

_ مصاريف الدعاية والإعلان بما فيها الحملات الإعلانية الكبيرة .

_ تكاليف ممارسة العمل في موقع جديد أو بأساليب جديدة مثل تكاليف التدريب.

_ التكاليف الإدارية .

_ التكاليف المتكبدة في الفترة التي يكون فيها الأصل جاهز للاستخدام .

_ الخسائر التشغيلية الأولية مثل الخسائر الناجمة عن طرح مخرجات الأصل بكميات محدودة في بداية عمل الأصل .

وتشمل الأصول الثابتة غير الملموسة :

1_ تكاليف البحث : ويتم معالجة التكاليف المتكبدة خلال فترة البحث كمصروف ضمن بيان الدخل ، لعدم قدرة المنشأة على إظهار وجود الأصل غير الملموس نظراً لعدم الوصول لمرحلة تطوير أصل غير ملموس .

2_ تكاليف التطوير : يتم الاعتراف بالأصل غير الملموس المولد داخلياً عدا الشهرة عندما يكون قابل للتمييز أو التحديد عن الأصول الأخرى مثل الاعتراف بتطوير تقنية إنتاج جديدة .

3_ مصاريف التأسيس وما قبل التشغيل (ما قبل بدء العمل) : عند دفع نفقات لتوفير منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة ، ولكن لا يتم امتلاك أصل غير

ملموس يمكن الاعتراف به ، يتم في هذه الحالة الاعتراف بتلك النفقات كمصاريف مباشرة عند تحققها وعند إعداد أول قوائم مالية بعد بدء الأعمال وتشمل :

_ مصاريف التأسيس : وتشمل التكاليف التي تدفع قبل بدء المنشأة أعمالها وتستفيد منها المنشأة على مدار حياتها ، مثل دراسة الجدوى الاقتصادية ، المصاريف القانونية لترخيص المنشأة .

_ مصاريف ما قبل التشغيل : وهي المصاريف الإدارية والعمومية المدفوعة قبل بدء العمل ، وبالتالي فهي المصاريف التي تستفيد منها فترة ما قبل بدء المنشأة لنشاطها ، مثل مصروف إصدار منتج جديد ، أو مصاريف رواتب العاملين قبل بدء العمل .

_ حقوق الامتيازات والتراخيص : عقد بين طرفين ، قد يكون كليهما جهة خاصة ، أو قد يكون أحدهما الحكومة ، والأخرى جهة خاصة ، مثل عقود النظافة بين الحكومة ، ممثلة بوزارة الصحة ، وإحدى الشركات الخاصة ، أو عقود النظافة ، كذلك بين شركة فنادق من القطاع الخاص ، وشركة نظافة من القطاع الخاص أيضاً ، وإذا كان سداد تكلفة الحق سنوياً ، فيعالج ذلك على أنه مصاريف تحمل على حساب الأرباح والخسائر ، ولكن إذا كان سداد الحق مبلغ واحد للحصول على الامتياز ، فان التكلفة تطفئ على أساس العمر القانوني المحدد ، والذي يصل إلى 40 عاماً ، أو الفترة الاقتصادية ، أيهما أقصر .[1]

[1] – حيدر محمد علي بني عطا ، مفاهيم أساسية في قياس الأصول الثابتة ، دار الحامد ، الأردن ، 2007 ، ص236

شهرة المحل GOOD WILL

تعتبر الشهرة إحدى عناصر الأصول الثابتة غير الملموسة ، والتي تم امتلاكها عند الشراء ، ولا يتم قياس ، أو تقييم ، أو تسجيل أية قيمة للشهرة ، إذا كانت ناتجة عن ارتفاع ، وبعبارة أخرى فان الشهرة لا يتم اقتناؤها ، أو تداولها بدون شراء المنشأة نفسها ، وتنشأ شهرة المحل نتيجة الإدارة الفاعلة والكفاءة العالية في إدارة أعمال المنشأة ومواجهة التحديات ، وكذلك جودة الإنتاج ، والعلاقة الحميدة بين المنشأة والأطراف ذات العلاقة من موردين ، وعملاء ، وكذلك موقع المنشأة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأرباح المستقبلية ، عن مستوى الأرباح العادية في الأنشطة المماثلة لها .[1]

ويتم تحديد قيمة الشهرة بطريقتين :

طريقة التقويم الشامل 1MASTER VALUATION

تقاس الشهرة وفقاً لهذا المفهوم ، بمقدار الفرق بين مجموع قيم صافي الأصول التسويقية ، وسعر شراء المنشأة الاقتصادية .

_ طريقة الأرباح غير العادية : تقيس هذه الطريقة الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق دخل يفوق الدخل العادي للمؤسسات الاقتصادية المشابهة لها ، وذلك من خلال دراسة وتحديد الأرباح خلال عدة سنوات سابقة ، مع افتراض تحقيق مثل هذه الأرباح بعد الشراء ، وكذلك تقدير معدل عائد للربح ، على صافي

[1] – حيدر محمد علي بني عطا ، مصدر سابق ، ص37-40

الأصول المشتراة ، باستخدام عائد ربح للوحدات الاقتصادية ، التي تعمل في القطاع الاقتصادي نفسه .

طرق تقييم الأصول غير الملموسة :[1]

يتم تقييم الأصول غير الملموسة بإحدى الطرق التالية :

1- أسلوب التكلفة والذي يسمى أحياناً باسم التكلفة لإعادة الإيجاد (ويعرف أسلوب التكلفة أيضاً باسم أسلوب الأصول المعدل) ، ويرتكز أسلوب التكلفة على مبدأ الإحلال أي أن الأصل لا يساوي أكثر من تكلفة استبدال كل الأجزاء المكونة له ، حيث أنه عند تنفيذ أسلوب التكلفة ، فان تكلفة كل بند من بنود إيجاد (إنشاء) الأصل الجديد يجب تقديرها بما في ذلك أرباح المطور باستخدام النظريات والمعارف المتوفرة في تاريخ التقييم .

2- أسلوب رسملة الأرباح لتقييم مشروع الأعمال : يقدر أسلوب الأرباح قيمة الأصل غير الملموس أو حقوق ملكية الأصل غير الملموس عن طريق حساب القيمة الحالية للمنافع المستقبلية والطريقتان الأكثر شيوعاً لأسلوب الربح هما طريقة الرسملة (المباشرة للربح) وتحليل التدفقات النقدية المخصومة .

ففي طريقة الرسملة المباشرة يتم قسمة رقماً ممثلاً للربح على نسبة الرسملة، أو يتم ضرب الرقم الممثل للربح بمضروب (معامل الرسملة) لتحويل الربح إلى قيمة ، ويوزع الربح عادة على الأصول غير الملموسة المتنوعة بواسطة المقيم ، ويجب الحذر ألا تكون الأرباح الموزعة على الأصول بمجموعها أكبر من الربح المتوفر لكل هذه الأصول ، فمن ناحية نظرية قد يتضمن الربح أنواع مختلفة من الربح

[1] – معايير التقييم الدولية ، الملاحظة التوجيهية رقم 4 لمعايير التقييم الدولية ، ص 326-331

والتدفقات النقدية ، أما في الحياة العملية فان مقياس الربح عادة ما يكون قبل الضريبة ، أو قد يكون بعد الضرائب ، وتستخدم طريقة الرسملة المباشرة إذا كان للأصل عمراً افتراضياً لا متناهياً أو طويل جداً .

أما في طريقة التدفقات النقدية المخصومة أو طريقة التوزيعات ، يتم تقدير المقبوضات النقدية لكل فترة من الفترات المستقبلية ، ثم يتم تحويل هذه التدفقات النقدية إلى قيمة بتطبيق نسبة خصم معينة وباستخدام أسلوب حساب القيمة الحالية ، ويمكن استخدام عدد كبير من تعريفات التدفقات النقدية ، وتستخدم عادة طريقة الخصم هذه الأصول غير الملموسة التي لها أعمار اقتصادية غير محدودة، وعادة ما تغطي فترة الخصم هذه إما العمر النافع أو العمر القانوني أيهما أقصر ،(العمر القانوني هو الفترة المحدودة التي يتمتع فيها الأصل بحماية قانونية) .

ويقاس العمر الاقتصادي بتلك الفترة التي يتوقع أن يقدم فيها الأصل عائداً اقتصادياً إلى مالكه ، وأما العمر القانوني فيقاس بطول الفترة التي يكون فيها الأصل غير الملموس محمياً قانونياً ، فمثلاً حق (براءة اختراع) له عمر قانوني محدد لحظة تسجيله وينخفض تدريجياً إلى صفر ، ويتم الحصول على نسب الرسملة أو نسب الخصم من السوق ويعبر عنها بمضروب السعر (يتم الحصول عليه من بيانات خاصة بالشركات المدرجة في السوق المالي وصفقاتها) أو نسبة فائدة (مأخوذة من بيانات تخص استثمارات بديلة) ، ثم يتم تحويل الأرباح المتوقعة أو المنافع إلى قيمة باستخدام حسابات تأخذ بعين الاعتبار النمو المتوقع وتوقيت الحصول على المنافع ، المخاطر المرتبطة بسلسلة المنافع والقيمة الزمنية للنقود .

3- أسلوب السوق (مقارنة المبيعات) لتقييم الأصول غير الملموسة : حيث يقارن أسلوب السوق الأصول غير الملموسة موقع التقييم مع أصول غير ملموسة أخرى أو مع حقوق ملكية هذه الأصول التي تم بيعها في السوق المفتوح . والمصادر الأكثر شيوعاً هي الأسواق التي تم فيها تبادل حقوق ملكية أصول غير ملموسة مشابهة إضافة إلى الصفقات الماضية لتبادل حقوق ملكية الأصل غير الملموس موضع التقييم ، كذلك يجب توفر أسس معقولة للمقارنة والاعتماد على معلومات حول أصول غير ملموسة مشابهة عند استخدام أسلوب السوق .

هذه الأصول غير الملموسة يجب أن تكون في نفس الصناعة مثل تلك موضع التقييم أو في صناعة تتجاوب مع نفس المتغيرات الاقتصادية ، ويجب أن تتم المقارنة بأسلوب ذا معنى وألا تكون مضللة ، حيث أنه عند تحليلات شراء الأصول غير الملموسة ، يقوم المقيم بحساب نسب التقييم والتي تكون عادة السعر مقسوماً على أحد مقاييس الدخل أو صافي الأصول ، ويجب توخي الحذر عند حساب أو اختيار هذه النسب وعلى هذه النسبة أن تعطي معلومات لها معنى حول قيمة الأصول غير الملموسة والبيانات الخاصة بأصول غير ملموسة مشابهة والمستخدمة للتوصل إلى هذه النسب يجب أن تكون دقيقة ، كذلك يجب أن تتم كل الحسابات بنفس الطريقة للأصول المشابهة وللأصول غير الملموسة موضع التقييم.

كذلك لا بد من معرفة العمر الإنتاجي للأصل وكيفية إطفائه ، حيث تقسم الأصول غير الملموسة من حيث قابليتها للإطفاء إلى فئتين هما :

1- الأصول غير الملموسة التي يتوجب إطفاؤها نظراً لوجود عمر إنتاجي محدد لها أو فترة محددة للاستفادة منها واستخدامها ، مثال ذلك الحصول على ترخيص استغلال علامة تجارية لفترة محدودة حيث يتوجب تحديد العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس التي يتوجب إطفاؤها حسب طبيعة الأصل ودورة حياة المنتج واستقرار الصناعة والاستخدام المتوقع من قبل المنشأة ، وفي حال اختلاف العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة عن عمرها القانوني فيتم اعتماد العمر الأقل لغايات احتساب قسط الإطفاء السنوي ، ويجب توزيع المبلغ القابل للاهتلاك للأصول غير الملموسة ذات العمر الإنتاجي المحدد ، ويكون المبلغ القابل للإطفاء هو تكلفة الأصل (أو مبلغ آخر غير التكلفة ، مثلاً في نموذج إعادة التقييم) ، مطروحاً منه قيمته المتبقية ، ويبدأ الإطفاء عندما يكون الأصل جاهز للاستخدام .

ويتوقف عندما يتم إلغاء الاعتراف به أو يتم إعادة تصنيفه على انه محتفظ به برسم البيع بموجب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم (5) ، ويتم اعتبار القيمة المتبقية للأصل غير الملموس تساوي الصفر ما لم يكن هناك تعهد من قبل طرف ثالث لشراء الأصل في نهاية عمره الإنتاجي ، أو إن كان هناك سوق نشط للأصل يمكن من خلاله تحديد القيمة المتبقية للأصل إضافة إلى احتمالية استمرار وجود سوق نشط للأصل غير الملموس حتى نهاية عمره الإنتاجي ، كذلك يتطلب المعيار المحاسبي إعادة تقييم العمر الإنتاجي والقيمة المتبقية للأصل غير الملموس سنوياً ، وكذلك مراجعة طريقة الإطفاء سنوياً ، ويتم معاملة هذه التغيرات محاسبياً كتغيرات في التقديرات المحاسبية بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (8) ، ويتم معالجة مبلغ الإطفاء السنوي للأصول غير الملموسة بالاعتراف به كمصروف

حيث يجعل مديناً ، أما الطرف الدائن بالقيد فيكون إما بالأصل غير الملموس أو مجمع إطفاء الأصل غير الملموس .

القياس اللاحق بعد الاعتراف

بعد الاعتراف المبدئي بالأصل غير الملموس يتطلب المعيار قياس الأصول غير الملموسة باستخدام أحد النموذجين التاليين :[1]

1- نموذج التكلفة : بموجب هذا النموذج يتم تسجيل الأصل غير الملموس عند إعداد القوائم المالية بالتكلفة مطروحاً منها متراكم الإطفاء المتراكم ومجمع خسائر انخفاض القيمة .

2- نموذج إعادة التقييم Revaluation model : أما بموجب هذا النموذج فيتم تسجيل الأصل غير الملموس بقيمته العادلة مطروحاً منه الإطفاء المتراكم وخسائر انخفاض القيمة اللاحقة ، ويجب تحديد القيمة العادلة من خلال سوق نشط ، وأن يتم إعادة تقييمها بانتظام بحيث لا يختلف المبلغ المسجل في تاريخ الميزانية العمومية بشكل كبير عن قيمته العادلة ، ويتم تطبيق هذا النموذج وفق المتطلبات التالية :

1- إذا تم تطبيق نموذج إعادة التقييم على فئة من فئات الأصول غير الملموسة ، فيجب إعادة تقييم كامل الفئة التي ينتمي لها الأصل غير الملموس المعاد تقييمه ، وتشير فئات الأصول غير الملموسة إلى مجموعات من البنود المتشابهة مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية أو حقوق الامتياز أو

[1] - المعيار المحاسبي 36 ، الانخفاض في قيمة الأصول

الأسماء التجارية ، ويجب أن تعامل الأصول في كل فئة بطريقة مشابهة من أجل تجنب الخلط بين التكاليف والقيم .

2- إذا كان من غير الممكن إعادة تقييم الأصل غير الملموس في فئة الأصول غير الملموسة التي تم إعادة تقييمها لعدم وجود سوق نشط لهذا الأصل ، يتم تسجيل الأصل بمبلغ التكلفة مطروحاً منه أي إطفاء متراكم وخسائر انخفاض القيمة .

3- عند إعادة تقييم أصل غير ملموس يتم الاعتراف بالزيادة في قيمة ذلك الأصل عن تكلفته ضمن حقوق الملكية في حساب يسمى فائض إعادة التقييم ، وإذا حدث انخفاض لاحق في قيمة الأصل المعاد تقييمه يتم قيد الانخفاض في القيمة بجعل حساب فائض إعادة التقييم مديناً وبحيث لا يتجاوز المبلغ رصيد فائض إعادة التقييم .

4- إذا انخفض المبلغ المسجل للأصل غير الملموس نتيجة إعادة التقييم يتم الاعتراف بخسارة انخفاض القيمة في بيان الدخل (بعد استنفاذ رصيد فائض إعادة التقييم) ، ويسجل القيد التالي :

من ح / خسارة تدني الأصول   إلى ح/ مجمع تدني الأصول

ثم يتم إقفال خسارة التدني في الأصل في قائمة بالقيد التالي :

من ح/ ملخص الدخل   إلى ح/ خسارة تدني الأصول

وعند ارتفاع قيمة الأصل غير الملموس في فترة لاحقة عند إعداد القوائم المالية يتم زيادة قيمة الأصل غير الملموس والاعتراف بأرباح استعادة خسارة التدني التي حصلت في الفترات السابقة .

5- إذا تم استخدام نموذج إعادة التقييم يتم معالجة الزيادة في القيمة العادلة عن القيمة المسجلة في الدفاتر للأصل غير الملموس محاسبياً كما يلي :

_ إلغاء الإطفاء المتراكم وخسائر انخفاض القيمة ومن ثم زيادة المتبقي من زيادة القيمة العادلة إلى حساب الأصل غير الملموس أو إعادة احتساب مبلغ تكلفة الأصل غير الملموس ورصيد مجمع الإطفاء ورصيد متراكم خسائر انخفاض القيمة بالتناسب مع إعادة بيان المبلغ المسجل الإجمالي بحيث يكون المبلغ الصافي مساوياً للقيمة العادلة .

الإفصاح Disclosure

يتطلب المعيار الافصاحات التالية لكل فئة من الأصول غير الملموسة ، مع التمييز بين الأصول المولدة داخلياً والأصول غير الملموسة الأخرى :

_ تحديد ما إذا كانت الأعمار الإنتاجية غير محدودة أو محدودة المدة ، فان كانت محدودة يفصح عن الأعمار الإنتاجية أو معدلات الإطفاء المستخدمة .

_ طرق الإطفاء المستخدمة للأصول ذات العمر المحدد .

_ المبلغ المسجل الإجمالي والإطفاء المتراكم وخسائر انخفاض القيمة في بداية ونهاية الفترة .

_ بنود بيان الدخل التي يدخل ضمنها الإطفاء .

_ مطابقة المبلغ المسجل في بداية المدة ونهايتها مبينا مايلي :

1- الإضافات التي تظهر بشكل منفصل عن تلك الأصول المطورة داخلياً وتلك المشتراة بصورة منفصلة والمشتراة من خلال عمليات اندماج الأعمال .

2- الأصول المصنفة على أنها محتفظ بها برسم البيع بموجب معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم 5 .

3- الزيادة أو الانخفاض خلال الفترة الناتج عن عمليات إعادة التقييم ، وخسائر انخفاض القيمة المعترف بها في حقوق الملكية والقيود العكسية لخسائر انخفاض القيمة .

4- الإطفاء المعترف به خلال الفترة .

5- صافي فروقات الصرف عند إعادة التحويل .

6- أي تغيرات أخرى خلال الفترة .

7- بالنسبة للأصول ذات العمر الإنتاجي غير المحددة يتوجب الإفصاح عن المبلغ المسجل للأصل والأسباب التي تدعم ذلك .

8- وصف أي أصل فردي غير ملموس ذي قيمة جوهرية للقوائم المالية للمنشأة ومبلغها المسجل وفترة الإطفاء المتبقية لها .

9- الأصول غير الملموسة التي يتم امتلاكها من خلال منحة حكومية ، والمعترف بها بموجب القيمة العادلة .

10- مبلغ الالتزامات التعاقدية لشراء الأصول غير الملموسة .

أما إذا قيدت الأصول غير الملموسة بمبلغ إعادة التقييم ، فيتم الإفصاح عمايلي ولكل فئة من الأصول .

_ تاريخ إعادة التقييم .

_ المبلغ المسجل للأصل المعاد تقييمه .

_ المبلغ المسجل الذي سيتم الاعتراف به لو تم استخدام نموذج التكلفة .

_ مبلغ فائض إعادة التقييم المتعلق بالأصول غير الملموسة في بداية ونهاية الفترة ، مع بيان التقديرات خلال الفترة وأية قيود على توزيع الرصيد للمساهمين .

_ الطرق والافتراضات الهامة المستخدمة في تقدير القيم العادلة .

كما يشجع المعيار المنشآت على الإفصاح عن أي أصول غير ملموسة مطفأة بالكامل لاتزال قيد الاستخدام ، وأية أصول غير ملموسة هامة تسيطر عليها المنشأة وغير معترف بها كأصول لأنها لا تستوفي شروط الاعتراف .

الأصول الثابتة الملموسة

تعرف الأصول الثابتة ، بأنها أصول معمرة ، تملكها المنشأة من أجل استخدامها في نشاطها التشغيلي ، وليس لأغراض بيعها ، ويزيد عمرها عن سنة ، ويجب أن يتوفر ثلاثة شروط مجتمعة حتى يعتبر الأصل أصلاً ثابتاً وهي :

1 - امتلاك المنشأة لهذا الأصل .

2 - أن يزيدها عمرها الاقتصادي عن سنة .

3 - أن يكون الغرض من اقتنائها هو التشغيل وليس إعادة بيعها .

وتجدر الإشارة إلى أن درجة الكفاءة والفاعلية في استغلال الأصول الثابتة، يؤثر على العوائد الاقتصادية للمنشأة ، وبالتالي يؤثر على ربحيتها ، كما أن امتلاك الأصول الثابتة ، وطبيعة تلك التكاليف ، والتحسينات التي تطرأ عليها ، وكذلك التصليحات ، تؤثر كذلك على ربحية المنشأة الاقتصادية ، ومن العوامل الهامة والمؤثرة كذلك العمر المقدر لهذه الأصول ، والذي يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة ، لما لهذه العوامل من تأثير على احتساب المصروفات المتعلقة بالمحافظة على تشغيل الأصول الثابتة ، والتي تفرض تأثيراً على أرباح المنشأة .

تكلفة الأصول الثابتة الملموسة :

تحدد تكلفة الأصل الثابت الملموس ، بجميع المبالغ النقدية العادية ، والضرورية التي تنفقها الوحدة الاقتصادية على الأصل ، حتى يصبح ذلك الأصل جاهزاً للاستعمال ، وتشمل تكلفة الأصل الملموس ، ثمن الشراء مضافاً إليه الرسوم الجمركية ، ونفقات الشحن ، ونفقات التأمين خلال فترة الشحن ، وتكاليف التركيب ، والتحميل ، وتكلفة المواد اللازمة للعمل ، وتكلفة العمل في حالة التجربة قبل الاستعمال ، ويتم تحميل الأصل بجميع النفقات المترتبة على اقتناء الأصل ، ويسجل القيد :

من ح/ الأصل ح/ البنك أو النقدية أو الداثنون

وإذا حصل عطب ، أو تلف أثناء عملية التركيب والإعداد ، فلا تعتبر النفقات التي أنفقت على الأصل جزءاً من تكلفته ، وإنما تعتبر مصروفاً يحمل به حساب الأرباح والخسائر ،وذلك في تاريخ الاعتراف به وعندما يؤجل سداد ثمن

الأصل الثابت لفترة ما فان تكلفة هذا الأصل تحسب على أساس سعره النقدي ، على أن يعالج الفرق بين السعر النقدي وإجمالي المدفوعات باعتباره تكاليف تمويلية ويتم توزيعها على فترة الائتمان ما لم يتم رسملة هذه الفوائد طبقاً للمعالجة المسموح بها وقد يتم اقتناء بند أو أكثر من بنود الأصول الثابتة عن طريق استبداله بأصل آخر غير نقدي أو بأصول غير نقدية أو بمجموعة من أصول نقدية وغير نقدية .
وتقاس تكلفة مثل هذا الأصل بالقيمة العادلة ما لم :

- تفتقد عملية التبادل للجوهر التجاري .
- يمكن قياس القيمة العادلة لكل من الأصل المقتنى والأصل المسلم بشكل موثوق فيه ،
- ويقاس البند الذي تم اقتناؤه بهذه الطريقة حتى إذا لم تعترف المنشأة بهذا الأصل المستبدل به في الحال ، وأما إذا كان البند المقتنى لم يتم قياسه بالقيمة العادلة ، فان تكلفته تقاس بالقيمة الدفترية للأصل المستبدل به ، كما أن المصاريف الناتجة عن الإهمال ، ومصاريف أخطاء العمد في عملية التركيب ، لا تعتبر جزءاً من تكلفة الأصل ، وإنما مصروفاً يحمل به حساب الأرباح والخسائر أيضاً ، وبينما إذا تم اقتناء أصل مستعمل ، فان تكاليف الاقتناء وإعداده للتشغيل ، كمصاريف قطع الغيار ، والتصليحات ، والصيانة يحمل بها حساب الأصل ، كجزء من تكلفة الاقتناء ، لأنها تؤدي إلى زيادة منافع وفوائد الأصل ، ومما لاشك فيه أن تكلفة الأصل ، لا تزيد بسبب مصاريف الفوائد الناتجة عن الدين الناشيء عن امتلاك ذلك الأصل ، وإنما يعتبر مصروفاً للفترة .

الأراضي والتحسينات عليها Land and Land Improvements

تتكون تكلفة الأراضي من ثمن الشراء مضافاً إليها نفقات السمسرة ، ورسوم التسجيل ، وأية رسوم قانونية تترتب على امتلاك الأراضي ، وكذلك يضاف إلى التكلفة المصاريف التي تدفع لإزالة المباني القديمة ، والتي تزال حتى تصبح الأرض قابلة للاستخدام ، مما يجعل قيمة الأرض الدفترية ، بسبب ارتفاع الأسعار ، أقل من قيمتها السوقية عند بيعها ، ويجعل حساب الأرض مديناً بإجمالي التكلفة ، مع استبعاد أية متحصلات نقدية ، بسبب بيع أجزاء من الأنقاض المزالة ، ومن الجدير بالذكر ، أن الأراضي لا تتأثر بالاستخدام ، ولذلك لا تخضع عموماً لعملية الامتلاك ، مع العلم أن الأراضي الزراعية ، قد تفقد من خصوبتها بالتدريج أو التلف وكذلك ، قد يطرأ تحسينات على هذه الأراضي ، مثل إقامة نظام للري ، أو للإنارة ، أو إقامة أسوار محيطة بها ، أو إقامة موقف سيارات عليها ، ويكون لهذه التحسينات عمر زمني محدد ، ويجب اهتلاك التحسينات التي تطرأ عليها

المباني

تقاس تكلفة المباني ، بجميع النفقات التي تدفع حتي يصبح المبنى جاهزا للاستعمال ، وهو يشمل ثمن الشراء بالإضافة إلى رسوم التسجيل ، والسمسرة ، وأية مبالغ أخرى ضرورية لإعداد المبنى للاستخدام المتوقع ، وإذا ما تم شراء مبنى قديم فان جميع نفقات الترميم ، والتصليحات ، والصيانة ، وأية نفقات أخرى ، تنفق لإعداد المبنى للاستعمال ، تدخل ضمن تكلفة الاقتناء .

القياس اللاحق للأصول بعد الاعتراف الأولي

لقد سمح المعيار المحاسبي رقم (16) باستخدام أحد النموذجين التاليين لقياس الأصول الثابتة :

1 - أسلوب التكلفة : بموجب هذا الأسلوب يتم تسجيل البند بالتكلفة مطروحاً منها الاهتلاك المتراكم ومتراكم خسائر الانخفاض (التدني في قيمة الأصل) .[1]

2 - أسلوب إعادة التقييم Revaluation Model : بموجب هذا الأسلوب يسجل الأصل بقيمة إعادة التقييم ، والتي تمثل القيمة العادلة للأصل بتاريخ إعادة التقييم مطروحاً منها الاهتلاك المتراكم خلال الفترات التالية لإعادة التقييم ، ويشترط لاستخدام هذا الأسلوب أن يكون بالإمكان قياس القيمة العادلة للأصل بشكل موثوق ، وتتم إعادة التقييم على فترات منتظمة وكافية للتأكد من أن التكلفة الدفترية لا تختلف جوهرياً عن التي يتم تحديدها باستخدام القيمة العادلة في تاريخ إعداد الميزانية .

- تتمثل القيمة العادلة للأراضي والمباني عادة في القيمة السوقية ، ويتم تحديد هذه القيمة عن طريق التقدير الذي عادة يتم بمعرفة خبراء متخصصين في التقييم والتثمين.

- يجب أن تتم إعادة التقييم على أساس منتظم بشكل كاف لضمان عدم اختلاف المبلغ المسجل (القيمة الدفترية الصافية) بصورة عادية عن القيمة العادلة .

- تمثل القيمة العادلة لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات القيمة السوقية لها بتاريخ إعادة التقييم والتي تكون مبنية على أدلة معتمدة على السوق وتحدد من خلال مقيم مهني محترف ، وفي حالة عدم القدرة على تحديد القيمة

[1] – لجنة معايير التقييم الدولية ، أنواع الممتلكات ، معايير التقييم الدولية ، ص 84

السوقية العادلة بسبب الطبيعة المتخصصة لتلك الأصول ، أو بسبب ندرة بيع تلك الأصول يتم عندها تقدير القيمة العادلة من خلال مدخل الدخل أو القيمة الاستبدالية بعد الاهتلاك .

- تتم إعادة التقييم لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات سنوياً في حالة اختلاف جوهري أو كبير بين القيمة العادلة للأصل المعاد تقييمه وبين القيمة الدفترية المسجلة للأصل ، أما إذا لم يكن هذا الاختلاف بين القيمتين جوهرياً ، فتتم إعادة التقييم كل ثلاث إلى خمس سنوات ويعتبر ذلك كافياً ، وذلك نظراً لاستقرار أسعار ذلك الأصل .
- يتم اهتلاك البنود المعاد تقييمها بنفس أسلوب الاهتلاك المستخدم في حالة نموذج التكلفة أعلاه .
- عند تبني المنشأة لنموذج إعادة التقييم لقياس أحد بنود الأصول الثابتة ، يجري تعديل الأصل بتاريخ إعادة التقييم بأحد الطريقتين التاليتين .

1- يعاد احتساب مجمع الاهتلاك في ضوء التغير في قيمة الأصل المعاد تقييمه ، وبحيث تصبح القيمة المرحلة للأصل مساوية لمبلغ إعادة التقييم .

2- إلغاء مجمع الاهتلاك أو تخفيض قيمته بهدف زيادة القيمة المرحلة (الدفترية) لتصبح مساوية لقيمة إعادة التقييم .

3- إذا نجم عن إعادة التقييم ارتفاع في قيمة الأصل بعد إعادة التقييم عن قيمته المثبتة قبل التقييم ، فان مبلغ الزيادة يظهر ضمن حقوق المالكين تحت بند فائض إعادة التقييم ، إلا إذا كان مبلغ فائض إعادة التقييم يتعلق ببند كان

سابقاً قد أعيد تقييمه ونتج عن ذلك انخفاض في قيمة ذلك البند ، وكان قد تم الاعتراف بهذا الانخفاض كمصروف ، ففي هذه الحالة يعترف بفائض إعادة التقييم كدخل ، وبالقدر الذي يساوي ما سبق أن اعترف به سابقاً كمصروف .

4- إذا نتج عن إعادة التقييم وجود انخفاض في قيمة الأصل ، فان مبلغ الانخفاض يعترف به كمصروف ، ولكن في حالة وجود فائض إعادة تقييم لنفس الأصل تم تكوينه في الفترات السابقة ، فيتم عمل تقاص لمبلغ الانخفاض في القيمة العادلة للأصل وذلك بحدود قيمة فائض إعادة التقييم.

-لا يجوز تحويل رصيد فائض إعادة التقييم إلى بيان الدخل .

-يمكن تحويل فائض إعادة التقييم لحساب الأرباح المحتجزة بإحدى الطريقتين التاليتين :

أ- في حالة الاستغناء عن أصل معاد تقييمه في الفترات السابقة ، حيث يتم في هذه الحالة معالجة فائض إعادة التقييم من خلال إقفال رصيد فائض إعادة التقييم في حساب الأرباح المدورة ، أو إبقائه ضمن بنود حقوق الملكية ، مع ملاحظة أن إقفال رصيد فائض إعادة التقييم في حساب الأرباح المدورة يجب أن لا يتم من خلال قائمة الدخل .

ب- كما يتم الاعتراف الجزئي لمبلغ إعادة التقييم من خلال اهتلاك الأصل حيث يمثل المبلغ المعترف به الفرق بين الاهتلاك على أساس التكلفة التاريخية

للأصل والاهتلاك بناء على قيمة إعادة التقييم . وتكون القيود المحاسبية على الشكل التالي :

من ح/ الأصل إلى ح/ فائض إعادة التقييم

ويقفل حساب فائض إعادة التقييم في حساب الأرباح المدورة بالقيد :

من ح / فائض إعادة التقييم إلى ح/ أرباح مدورة

الاهتلاك Depreciation

- يجب استهلاك الممتلكات والمصانع والمعدات بشكل منتظم وبحيث يوزع الاهتلاك على العمر الإنتاجي للأصل ، ويتم الاعتراف بمبلغ الاهتلاك إما كمصروف أو جزء من تكلفة أصل آخر (اهتلاك آلات التصنيع) .
- في حالة اختلاف العمر الإنتاجي لبعض أجزاء الأصل ، يتم تحديد مبلغ الاهتلاك لتلك الأجزاء بشكل مستقل عن الأجزاء الأخرى .
- يتوجب مراجعة العمر الإنتاجي والقيمة المتبقية للأصل بشكل دوري ، وفي حالة اكتشاف وجود تغيير في ذلك يتوجب معالجة ذلك حسب المعيار المحاسبي رقم (8) السياسات المحاسبية / التغيرات في التقديرات المحاسبية والأخطاء ، والذي ينص على وجوب تعديل مصروف الاهتلاك للفترة الحالية والفترة اللاحقة ، مع عدم إجراء أي تعديل على اهتلاك الفترات السابقة .
- يتوجب أن تعكس طريقة الاهتلاك المستخدمة النمط الذي يتوقع أن تستغل أو تستخدم المنشأة فيه المنافع الاقتصادية للأصل .

- يجب مراجعة طريقة الاهتلاك المستخدمة بشكل سنوي ، وفي حالة اكتشاف وجود تغيير في نمط الاستفادة من المنافع الاقتصادية للأصل ، يجب تغيير طريقة الاهتلاك للفترة الحالية والمستقبلية .
- تبدأ عملية اهتلاك الأصل عندما يصبح الأصل جاهزاً للاستعمال ، بالطريقة التي تتوافق والمنافع التي يتم الحصول عليها من الأصل ، ويستمر اهتلاك الأصل حتى يتم الاستغناء عنه ، حيث يتوجب الاستمرار في الاستهلاك في حالة بقاء الأصل في العمل حتى لو كان عاطلاً عن العمل .
- تتحدد الحياة الإنتاجية للأصل بموجب المنفعة المتوقعة منه للمنشأة ، وفي حالة كون سياسة إدارة المشروع تقوم على التخلص من الأصل بعد وقت محدد أو بعد استهلاك جزء معين من المنافع الاقتصادية المتجسدة فيه ، وكانت الفترة المقدرة لاستخدام الأصل تقل عن العمر الإنتاجي فيتوجب استهلاك الأصل على العمر الأقل .
- يتم فصل قيمة الأراضي عن المباني وتستهلك المباني فقط .
- يتم احتساب اهتلاك الأصل على المنافع القابل للاهتلاك (التكلفة – قيمة الخردة المقدرة) على أساس منتظم خلال عمره الإنتاجي المتوقع ، والعمر الإنتاجي المتوقع للأصل هو الفترة المستخدمة والتي تتحدد من خلال الطاقة المتوقعة للأصل أو المخرجات التي يولدها الأصل ، وليس العمر الاقتصادي للأصل والتي يمكن أن تكون أطول من العمر الإنتاجي للأصل .

- يتم إيقاف احتساب الاهتلاك عند إلغاء الاعتراف بالأصل (بيعه أو التخلي عنه كخردة) أو إعادة تصنيفه على أنه محتفظ به برسم البيع أيهما أسبق وفق متطلبات معيار الإبلاغ المالي الدولي رقم (5) .

- يتم احتساب الاهتلاك على الأصل حتى لو كان هناك توقف أو انخفاض أو تراجع في استخدام الأصل حيث أن المنافع الاقتصادية المستقبلية للأصول لا تستهلك فقط من خلال الاستخدام ولكن أيضاً من خلال التقادم (باستثناء عند إتباع طريقة وحدات النشاط حيث يكون مصروف الاهتلاك صفر) عندما لا يكون هناك إنتاج ، وبالتالي يجب تحديد العمر الإنتاجي بدقة على أساس الاستخدام المتوقع ، وبرامج الصيانة ، والفترة المتوقعة ، والإنتاج المتوقع ، والتقادم ، والاكتشافات العينية أو التجارية ، والمتطلبات القانونية .

- عند زيادة قيمة الخردة المتوقعة للأصل عن المبلغ المسجل (القيمة الدفترية) في وقت من الأوقات ، يتم احتساب الاهتلاك بمبلغ صفر ، حتى تقل قيمة الخردة عن القيمة المسجلة أو الدفترية للأصل .

إلغاء الاعتراف بالأصل

يتطلب المعيار المحاسبي مايلي :

- يجب إلغاء الاعتراف بالقيمة المسجلة (الدفترية) لأي من الممتلكات والمصانع والمعدات عند بيعها أو التبرع بها أو إبرام عقد إيجار تمويلي مع أحد المستأجرين ، أو عندما لا يتوقع تدفق منافع مستقبلية من الأصل أو التصرف به .

- يمثل الربح أو الخسارة الناجمة عن التصرف أو بيع الأصل بالفرق بين قيمة المقبوضات المستلمة سواء كانت نقدية أو عينية بالقيمة العادلة و (القيمة الدفترية للأصل) ، ولا يتم تصنيف الأرباح كإيرادات وإنما كربح .

- يتم الاعتراف بالقيمة العادلة للمقابل المستلم عند التخلص من أي بند من بنود الممتلكات والمصانع والمعدات مبدئياً بالقيمة العادلة مثل استلام كمبيالة ، أو بضاعة ، وإذا تم تأجيل الدفع يتم الاعتراف بالمقابل المستحق القبض بالسعر النقدي المعادل ، ويتم الاعتراف بالفرق بين المبلغ الاسمي للمقابل المستلم (ورقة القبض) والسعر النقدي المعادل كإيرادات فائدة وفقاً لمعيار المحاسبة الدولي رقم (18) الإيراد ، مما يعكس العائد الحقيقي على المبلغ المستحق القبض .

- في حالة سحب الأصل من الخدمة والاحتفاظ به لحين التخلص منها ترحل بالقيمة المرحلة في تاريخ إخراج الأصل من الخدمة الفعلية ، وتقوم المنشأة باختيار قيمة الأصل مرة على الأقل في نهاية كل سنة مالية للتحقق من مدى وجود انخفاض في قيمته ، حيث يجري الاعتراف بأية خسارة ناتجة عن الانخفاض .

- في حالة التوقف عن استخدام الأصل وتوقع عدم وجود منافع مستقبلية من الأصل يتم شطب الأصل والاعتراف بالخسائر الناتجة عن ذلك .

انخفاض قيمة الأصل والتعويض عن انخفاض القيمة :

- يتم تحديد فيما إذا انخفضت قيمة أي بند من بنود الممتلكات والمصانع والمعدات ، ويتم تطبيق معيار المحاسبة الدولي (36) ، انخفاض قيمة

الأصول ، والذي يبين كيفية احتساب واثبات ذلك الانخفاض إن وجد كخسارة في بيان الدخل .

- يجب تضمين التعويض من طرف ثالث (شركات التأمين) لبنود الممتلكات والمصانع والمعدات التي انخفضت قيمتها أو تم التنازل عنها في بيان الدخل عندما يصبح التعويض مستحق القبض .

الإفصاح

أ -يجب الإفصاح في البيانات المالية لكل صنف من الممتلكات والمعدات عمايلي:

- أسس القياس المستخدمة في احتساب إجمالي المبلغ المرحل (القيمة الدفترية)، وعندما يستخدم أكثر من أساس فانه يجب الإفصاح عن إجمالي المبلغ المرحل بموجب ذلك الأساس في كل تصنيف .
- طرق الاهتلاك المستخدمة .
- الأعمار الإنتاجية أو معدلات الاهتلاك المستخدمة .
- إجمالي المبلغ المرحل والاهتلاك المتراكم ورصيد حساب مجمع تدني قيمة الأصول إن وجد في بداية ونهاية المدة .
- التسوية ما بين المبلغ المرحل في أول الفترة وفي نهايتها مبيناً :
- الإضافات والاستبعادات .
- عمليات تملك شركات أخرى من خلال اندماج الأعمال .
- الزيادات أو الانخفاضات خلال الفترة الناجمة عن إعادة التقييم ومن خسائر انخفاض القيمة المعترف بها أو المعكوسة مباشرة في حقوق الملكية

بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (36) ، انخفاض قيمة الموجودات (إن وجدت) .

- خسائر انخفاض القيمة (التدني) المعترف بها في بيان الدخل خلال الفترة بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (36) إن وجدت .
- خسائر انخفاض القيمة المعكوسة في بيان الدخل خلال الفترة بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم (36) إن وجدت .
- مصروف الاهتلاك للفترة الحالية .
- صافي فروق الصرف الناشئة عن ترجمة القوائم المالية لمنشأة أجنبية .
- التغيرات الأخرى .

ب -كما يجب أن تفصح البيانات المالية أيضاً عمايلي :

- وجود قيود على ملكية المنشأة للأصول ومبالغها وكذلك الممتلكات والمصانع والمعدات المرهونة مقابل الالتزامات .
- قيمة ونوع التعهدات المتعاقد عليها مع الموردين لشراء الممتلكات والمصانع والمعدات .
- مبلغ المصاريف التي تم رسملتها على حساب الممتلكات والمصانع والمعدات أثناء الإنشاء .
- قيمة التعويض عن الأصول التي انخفضت قيمتها أو المفقودة أو التي تم التخلي عنها والتي لم يتم الإفصاح عنها بشكل منفصل في بيان الدخل .

- ج- عندما يتم إدراج بنود الممتلكات والمصانع والمعدات بمبالغ إعادة التقييم فانه يجب الإفصاح عمايلي :
- تاريخ إجراء عملية إعادة التقييم .
- بيان فيما إذا تم إجراء عملية إعادة التقييم عن طريق مقيم مستقل .
- الأساس المستخدم لإعادة تقييم الأصول .
- مدى قياس القيم العادلة بالرجوع إلى الأسعار التي يتم مراعاتها في سوق نشط ومعاملات السوق الحديثة على أساس تجاري ، أو حيث يتم تقديرها باستخدام أساليب أخرى .
- المبلغ المسجل الذي كان سيتم الاعتراف به لو لم يتم إعادة تقييم الصنف وذلك لكل صنف من الأصول التي تم إعادة تقييمها .
- فائض إعادة التقييم مبيناً حركة الفترة وأية قيود على توزيعات الرصيد على المساهمين .

تقييم المخزون

تناول معيار المحاسبة رقم (2) المخزون ، وصف المعالجة المحاسبية للمخزون ، وبشكل أساسي تحديد مبلغ التكلفة التي يجب أن يعترف بها كأصل تحت مسمى المخزون ، والذي سيظهر ضمن الأصول في الميزانية العمومية حتى يتم الاعتراف بالإيرادات المتعلقة بها وذلك عندما يتم بيع المخزون .

يمكن تعريف المخزون بأنه مجموع السلع التي تشتريها المنشأة بهدف بيعها أو تصنيفها في دورة النشاط العادي للمنشأة وعادة ما يتكون المخزون في المنشآت

التجارية من عنصر واحد فقط هو البضاعة الجاهزة ، أما المخزون في المنشآت الصناعية فيتكون من العناصر الثلاثة التالية :

1 - المواد الخام التي تستخدم في عملية التصنيع .

2 - البضاعة تحت التشغيل (أي التي لم يستكمل إنتاجها حتى انتهاء السنة المالية) .

3 - البضاعة تامة الصنع .

وحيث أن المخزون يمثل بضاعة معدة للبيع خلال دورة التشغيل العادية للمنشأة أي سيتحول إلى نقدية خلال فترة تقل عادة عن سنة فانه يعد أحد المكونات الأساسية للأصول المتداولة ، كما يعتبر عنصراً أساسياً من مكونات رأس المال العامل .

ويتطلب المعيار المحاسبي رقم (2) تحديد قيمة البضاعة بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل (صافي القيمة القابلة للتحقق هي سعر البيع المقدر في السياق الطبيعي أو الاعتيادي مطروحاً منه التكاليف المقدرة لإتمام تصنيع السلعة والتكاليف الضرورية المتوقعة لإكمال البيع ، كذلك لا بد من تحديد تكلفة المخزون والتي تشمل جميع التكاليف المنفقة حتى يصبح المخزون جاهزاً ومعداً للبيع ، وعليه فان البنود التي تدخل في احتساب تكلفة المخزون تتضمن مايلي :

أولاً : تكاليف الشراء وتوصيل المخزون للمنشأة وتتضمن :

1 - ثمن الشراء مطروحاً منه خصم المشتريات ومردودات المشتريات .

2 - الرسوم الجمركية والضرائب غير القابلة للاسترداد .

3 - مصاريف النقل والتحميل والتنزيل والتخليص وأية مصاريف أخرى مباشرة تعزى إلى عملية الشراء بشكل مباشر .

وهناك تكاليف لا تدخل ضمن تكلفة المخزون وتشمل :

1 - التلف غير الطبيعي ، أما التلف العادي فيعتبر جزءاً من تكلفة المخزون .

2 - تكاليف التخزين ، إلا إذا تطلب الإنتاج عملية تخزين خاصة خلال مرور الإنتاج بعدة مراحل إنتاجية .

3 - المصاريف الإدارية غير المرتبطة بالإنتاج .

4 - تكاليف البيع والتسويق .

5 - فروقات العملة الأجنبية الناتجة عن التغير في سعر الصرف المتعلق بشراء البضاعة أو المواد الخام بعملة أجنبية وتسديد قيمتها لاحقاً .

6 - تكاليف الاقتراض أو التحويل ، فعند شراء المخزون بشروط السداد الآجل وبحيث تكون فترة السداد أطول من الفترة العادية للسداد ، بحيث يتضمن السعر زيادة عن السعر العادي للشراء ، يعتبر الفرق بين سعر الشراء بموجب شروط البيع العادية والمبلغ المدفوع مصروف فائدة يحمل على مدة تأجيل الدفع .

تقييم المخزون : يتم تقييم المخزون بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل ، وعند انخفاض المخزون عن مبلغ التكلفة يتم الاعتراف بالفرق كمصروف هبوط أسعار المخزون ويعترف به في قائمة الدخل .

طرق المحاسبة عن المخزون : يختلف إثبات المشتريات والمبيعات والعمليات المتعلقة بها باختلاف الطريقة أو النظام المتبع للمحاسبة عن المخزون ، وفيما إذا كانت طريقة الجرد الدوري أو طريقة الجرد المستمر ، وحيث أن هناك طريقتين أساسيتين للمحاسبة عن المخزون هما طريقة الجرد المستمر وطريقة الجرد الدوري ، فان الطريقة الأولى تتطلب ضرورة التسجيل المستمر لعمليات الإضافة والصرف من المخزون ، حيث تخصص بطاقة أو صفحة لكل عنصر من عناصر البضاعة تسجل فيها البضاعة الواردة وكذلك البضاعة الصادرة والرصيد ، ويثبت في كل خانة الكمية وسعر الوحدة والقيمة الإجمالية ، ويتم إثبات البضاعة الواردة من واقع تقارير الاستلام وفاتورة الشراء في خانة الوارد ، أما طلبات الصرف فتثبت في خانة الصادر مبيناً فيها الكمية الصادرة وسعر الوحدة والقيمة الإجمالية ، وتبين خانة الرصيد الرصيد بعد كل عملية وارد أو صادر ، أما المردودات فتعالج على أساس صادرات سالبة ، أي تطرح من الصادرات (أو تضاف إلى الواردات) .

أما طريقة الجرد الدوري فإنها لا تتطلب مثل هذا التسجيل المستمر للتغيرات في المخزون أي لا تثبت واردات وصادرات المخازن إلا كمشتريات ومبيعات أي بقيمة مالية فقط ، ومن ثم فان تكلفة البضاعة المباعة لا يمكن تحديدها إلا بعد تحديد قيمة مخزون آخر المدة .

وبموجب نظام الجرد المستمر يتم معرفة قيمة المخزون في آخر المدة عادة ما تقوم المنشأة بالجرد الفعلي لمحتويات المخازن وحصر المواد الموجودة في أول المدة مضافاً إليه المشتريات بالصافي يتم التوصل إلى تكلفة البضاعة المباعة ، بمعنى أن تكلفة البضاعة المباعة تبعاً لطريقة الجرد الدوري يمكن تحديدها على النحو التالي :

قيمة المخزون في أول المدة

يضاف

تكلفة المشتريات خلال العام

يضاف : المصروفات على المشتريات

إجمالي تكلفة المشتريات

يطرح

مردودات المشتريات ومسموحاتها والخصومات

صافي المشتريات

تكلفة البضاعة المتاحة للبيع

يطرح : قيمة مخزون آخر المدة

تكلفة البضاعة المباعة

وبما أن بضاعة آخر المدة تحدد وفق طريقة الجرد الدوري في نهاية الفترة من خلال الجرد الفعلي ، فان هذه الطريقة لا تحقق رقابة فعالة على حركة رصيد المخزون .

تقييم الالتزامات

الالتزامات تتضمن كل من :[1]

1 -الالتزامات طويلة الأجل : وهي تلك الالتزامات التي لا يتوقع سدادها أو تسويتها خلال سنة من تاريخ الميزانية وإنما يمتد تاريخ استحقاقها لفترة تزيد عن ذلك ، وقد أوجب المعيار المحاسبي رقم (37) الإفصاح عن بنود الالتزامات طويلة الأجل لكل بند على حده من البنود الآتية وذلك بعد استبعاد الأقساط التي تستحق السداد خلال سنة واحدة :

[1] – د. أمين السيد أحمد لطفي ، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007، ص222-224

- القروض المضمونة برهن أو ما في حكمها .
- القروض غير المضمونة برهن أو ما في حكمها .
- القروض فيما بين الشركة الأم والشركات التابعة .
- القروض والشركات الشقيقية .

كما يجب الإفصاح عن معدلات الفائدة عن هذه القروض وشروط سداد كل منها وإمكانية تحويلها إلى مساهمات والمتبقي من قيمة علاوة أو خصم الإصدار بدون استهلاك أو تسوية في تاريخ الميزانية .

2 -الالتزامات قصيرة الأجل : وهي تلك الالتزامات التي تستحق السداد عند طلب الدائنين لها أو الأجزاء من الالتزامات طويلة الأجل التي من المتوقع سدادها أو تسويتها خلال سنة من تاريخ الميزانية ، وقد أوجب المعيار الإفصاح عن البنود الآتية كل على حده:

- قروض البنك والسحب على المكشوف وغيره من التسهيلات الائتمانية .
- أقساط (أو أجزاء) الالتزامات طويلة الأجل التي تستحق السداد خلال سنة واحدة .

3 -الدائنون وأوراق الدفع وتشتمل :

- الأرصدة المستحقة للموردين وأوراق الدفع المتعلقة بنشاط المنشأة .
- الأرصدة المستحقة لأعضاء مجلس الإدارة أو المديرين .
- أوراق الدفع والأرصدة المستحقة للشركات القابضة أو التابعة .

- أوراق الدفع والأرصدة المستحقة للشركات الشقيقة .
- ضرائب الدخل .

4 -الالتزامات الأخرى والمخصصات : يجب الإفصاح عن البنود الهامة من الالتزامات والمستحقات الأخرى والمخصصات كل على حده طالما كان للبند أهمية نسبية لمستخدمي القوائم المالية .

5 -حقوق الملكية : يجب الإفصاح عن البنود الممثلة لحقوق الملكية بالنسبة لكل بند على حده ، وتتمثل حقوق الملكية في صافي أصول المنشأة بعد تسوية وسداد كافة الالتزامات التي عليها .

6 -حقوق الملكية الأخرى مع بيان حركتها خلال الفترة المالية وأية قيود ترد على توزيعاتها وذلك بالنسبة لكل بند من بنود حقوق الملكية التالية :

- المدفوع بالزيادة عن القيمة الاسمية لرأس المال (في صورة علاوة إصدار الأسهم).
- فائض إعادة تقييم الأصول الثابتة والاستثمارات وفروق إعادة تقييم أسعار العملات الأجنبية بقدر ما تسمح به المعالجات الواردة بمعايير المحاسبة .
- الاحتياطيات بجميع أنواعها القانونية والنظامية وغيرها .
- الأرباح المحتجزة .

إعادة تبويب الالتزامات والخصوم :

1 - الخصوم : تشير الخصوم إلى تضحيات محتملة في المستقبل للمنافع والفوائد الاقتصادية (الأصول) التي تنشأ عن الالتزامات المالية لمنشأة أعمال معينة تقتضي بتحويل أصولها أو تقديم خدمات لمنشآت أعمال أخرى في المستقبل

كنتيجة لمعاملات أو أحداث سابقة ، ويتم تسجيل الالتزامات عندما يمكن تقديرها أو تكون محتملة ، وإذا كان البند لا يمكن تقديره أو إن فرض حدوثه ممكن فقط يوصى بالإفصاح عن ذلك البند في الإيضاحات المتممة للميزانية ، ويمكن تقسيم الخصوم أو الالتزامات المستحقة على المنشأة إلى فئتين هما :

الخصوم قصيرة الأجل والخصوم طويلة الأجل حيث تحمل الأخيرة على رأس المال الثابت أو المستثمر .

1 -الخصوم قصيرة الأجل : وتتمثل في الالتزامات التي يجب سدادها في الأجل القصير (حيث عادة ما يتم تسويتها خلال العام القادم باستخدام أصل متداول أو بحدوث التزام متداول آخر) وعادة ما تتضمن مايلي :

- الدائنين : وتتضمن موردي السلع والمواد الأولية والخدمات وكذلك المصروفات المستحقة والغير مسددة بواسطة المنشأة في نهاية العام عن المرتبات والأجور والفوائد على المبالغ المقترضة أو الأتعاب القانونية أو المحاسبية وأقساط التأمين والبنود المتماثلة.

- القروض : فعندما تستحق مبالغ لبنك أو لمقترض آخر ، عادة ما تظهر تلك المبالغ تحت عنوان قروض أو أوراق دفع ، والجزء المتداول هو الجزء الذي يكون مستحق السداد خلال العام المقبل ، ويتم تبويب المبلغ الباقي كالتزام طويل الأجل .

2 -خصوم متداولة أخرى : وهي تتمثل في الإيرادات المقدمة باعتبارها بمثابة أموال قبضت قبل موعدها ، وكان يجب أن تدخل في إيرادات الدورة القادمة ،

كذلك نتيجة الفترة الرابحة ، وإذا ما تقرر توزيع تلك الأرباح بحيث يتقرر المبلغ الذي سيضاف إلى الاحتياطيات ، أو المبلغ الذي سيوزع على المساهمين ، وفي حالة وجود جزء معد للتوزيع وسيسدد في خلال فترة قصيرة الأجل فسوف يعد التزاماً ويضاف للخصوم الأخرى قصيرة الأجل .

3 - خصوم طويلة الأجل : وهي الديون التي يستحق سدادها خلال فترة زمنية تزيد عن عام مالي واحد ، مثل السندات وأوراق الدفع طويلة الأجل والسلف العقارية ، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب استبعاد قيمة الأقساط المستحقة سنوياً لسداد تلك الديون من عناصر الأصول طويلة الأجل ، حيث أنه سيتطلب أصولاً متداولة للوفاء بها ، وعلى هذا يتم إدراج تلك الأقساط ضمن الخصوم المتداولة ، وبوجه عام يوجد عدة أنواع من الالتزامات طويلة الأجل وهي :

- القروض طويلة الأجل المستخدمة في شراء معدات وآلات ومباني مثل السندات وأوراق الدفع طويلة الأجل .

- المستحقات الناتجة عن العمليات العادية للنشاط الاقتصادي للمنشأة مثل الديون المستحقة للمعاشات واستئجار عقارات لأجل طويل أو قيمة عقود التأجير التمويلي .

- الالتزامات المحتمل حدوثها مستقبلاً والتي قد يتطلب الوفاء بها فترة زمنية تزيد عن عام مالي مثل شهادات ضمان السلع المبيعة التي تستغرق عامين ماليين.

رأس المال :

يعبر رأس المال عن مجموع الأموال الموضوعة تحت تصرف المنشأة بشكل دائم من قبل الملاك أو المساهمين في شكل مساهمات نقدية أو عينية عند تأسيس المنشأة أو عند زيادة رأسمالها ، ولاشك أن رأس المال لن يكون في شكل أموال مجمدة في الخزينة أو البنك ، وإنما هو على شكل أصول مستثمرة في نشاط المنشأة . ويمكن تقسيم حقوق المساهمين إلى مصدرين رئيسيين هما رأس المال المدفوع وهي عبارة عن إجمالي المبالغ المقدمة من المساهمين للاستثمار في الشركة ومقابل الأسهم التي أصدرتها الشركة ، ورأس المال المكتتب وهو عبارة عن الزيادة التي طرأت على حقوق المساهمين نتيجة تحقيق أرباح وتمثل قيمة الأرباح المحجوزة ، ويتعين التمييز بين عدة اصطلاحات :

- رأس المال المصرح به : ويمثل عدد أسهم رأس المال الذي قامت للشركة بإصدارها ، وعادة ما يتم الإفصاح عن عدد الأسهم المصرح بها ضمن حقوق المساهمين في الميزانية . رأس المال المصدر : ويمثل عدد الأسهم المصرح بها والتي قامت المنشأة بإصدارها بالفعل (وبالطبع فان رأس المال المصدر قد يساوي أو يقل عن عدد الأسهم المصرح بها) .
- رأس المال المكتتب فيه : ويمثل أسهم رأس المال المصرح بها ولم تصدر بعد ، ولكن تم الاكتتاب فيها من جانب المكتتبين لسداد قيمتها على أقساط ولم يتم تحصيل كامل القيمة بعد من المكتتبين ، وتصدر الشركة تلك الأسهم (وبالتالي تعتبر أسهماً مصدرة) عندما يكتمل تحصيل ثمنها بموجب التعاقد بين الشركة والمساهم ، وعادة ما يتم إصدار جزء من رأس المال المكتتب فيه وغير المدفوع في جانب الأصول أو الخصوم بالاستبعاد باعتباره يمثل ديناً واجب التسديد

على المكتتبين ، ويتم الإفصاح عن القيمة الاسمية لكل نوع من أنواع الأسهم المصدرة ، وعدد الأسهم المصرح بها والمصدرة لكل نوع منها بجانب رأس المال بالميزانية .

- الاحتياطيات والأرباح المحتجزة :

تعبر الاحتياطيات عن جزء من الأرباح المحتجزة لمقابلة سياسة إدارية معينة (مثال ذلك تكوين احتياطي استهلاك سندات ، أو احتياطي توسيعات أو تجديدات أو احتياطي استبدال أصول وقد تكون احتياطيات نظامية) ، أو لمقابلة خسائر متوقعة ولكن لا يمكن التنبؤ بها على وجه التحديد (مثال ذلك احتياطي هبوط الأسعار العام) ، واحتياطيات عامة لتدعيم المركز المالي للشركة وزيادة الضمان العام للدائنين (مثال ذلك الاحتياطي القانوني) وقد يتكون الاحتياطي من علاوة الإصدار أو ناتج ترجمة العملات الأجنبية وإعادة التقييم ، أما الأرباح المحتجزة فهي تمثل الأرباح المجمعة للشركة منذ بدايتها ، مخصوماً منها توزيعات الأسهم المعلن عنها والمسددة والتحويلات من والى الاحتياطيات .

المبحث الثاني: مثال عملي (حالة افتراضية)

تحويل شركة للتجارة والصناعة والتعهدات من شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة

غرض الشركة : تتعاطى الشركة عمليات الاستيراد والتصدير والشراء والبيع والمقاولات وجميع أنواع الالتزامات والأشغال وتعهدات البناء والطرق والجسور والهياكل المعدنية والأمور الهندسية وما يتفرع عنها وكل ما يمت إلى هذه المواضيع بصلة بما في ذلك تملك العقارات لمستلزمات أعمالها وكافة الأعمال التجارية في جميع الميادين والمجالات التي يسمح القانون الاتجار بها .

نوع الشركة : شركة محدودة المسؤولية تأسست في 4/ 1/ 2002 .

رأس مال الشركة : 10 مليون وحدة نقدبة مقسم إلى 100 حصة على الشكل التالي :

الشريك	عدد الحصص قبل التعديل	عدد الأصوات	قيمة رأس المال
أ	75	75	7500000
ب	24	24	2400000
ج	1	1	100000
	100	100	10000000

النظام القانوني للشركة : تخضع الشركة لأحكام قانون التجارة

تـعديل شـكل الشـركة : يجب على الشركة تنظيم محضر اجتماع غير عادي لجمعية الشركاء في مركز الشركة وبحضـور جميـع الشرـكاء ، ويجـب أن يتضـمن جـدول الأعمال مايلي:

1 -تحويل شكل الشركة من شركة محدودة المسؤولية إلى شركة مساهمة .

2 -زيادة رأسمال الشركة مبلغ عشرين مليون عن طريق إنشاء مائتي سـهم جديـد قيمة السهم الواحد مئة ألف وحدة نقدية بحيث يصـبح رأسـمال الشرـكة 30 مليون وحدة نقدية ومقسم إلى 300 سهم . وتسدد كامل القيمة الاسمية لكل واحد من الأسهم التـي يتـألف منهـا رأسـمال الشرـكة الأسـاسي في مصرـف تجاري، ويكتتب الشركاء بزيـادة رأس المـال كـل بنسـبة مسـاهمته القديمـة في رأسمال الشركة.

الشريك	عدد الأسهم بعد التعديل	عدد الأصوات	قيمة رأس المال
أ	225	225	22500000
ب	72	72	7200000
ج	3	3	300000
	300	300	30000000

مـدة الشركة : تسع وتسعين سنة من تاريخ تأسيسها النهائي ما لم يقرر حلهـا قبـل الأوان أو تحديد مدتها .

زيادة رأس مال الشركة وتخفيضه : يمكن زيادة رأس مال الشركة مرة أو أكثر بقرار صادر عن الجمعية العمومية غير العادية للمساهمين بناء على اقتراح مجلس الإدارة شرط أن يكون رأسمال الشركة السابق قد دفع بكامله ، وتتم هذه الزيادة بإصدار أسهم جديدة مع علاوة إصدار أو بدونها وذلك عن طريق الدعوة للاكتتاب بأسهم جديدة تدفع قيمتها نقداً أم عيناً أم عن طريق تحويل الأموال الاحتياطية قانونية أو خاصة ، وفي حال زيادة رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة يكون لحملة الأسهم القديمة الذين سددوا القيمة المترتبة على هذه الأسهم حق الأفضلية في الاكتتاب بالأسهم الجديدة بنسبة ما يملكون وعلى وجه لا يقبل النقص ، ولكن الجمعية العمومية غير العادية تستطيع أن تقرر بأن حق الاكتتاب لا يحفظ للمساهمين القدامى أو أنه لا يحفظ لهم إلا جزئياً أو أنه لا يحفظ لهم إلا بنسبة الأسهم القديمة التي يملكونها ، وفي هذه الحالة فان كل تخصيص من الأسهم الجديدة من حق أفضلية المساهمين بالاكتتاب سواء أكان لأجانب عن الشركة أم لفئة من المساهمين المتازين يكون خاضعاً للتحقق المنصوص عليه في قانون التجارة ، كذلك يجوز للشركة أن تقرر تخفيض رأسمال الشركة لأي سبب كان ، وبأية طريقة كانت ، وعلى الأخص عن طريق إعادة الأموال إلى المساهمين أو عن طريق شراء أو إبطال الأسهم أو استبدالها بغيرها .

شكل الأسهم : تكون جميع أسهم الشركة اسمية حيث تثبت أول دفعة من قيمة الأسهم بإيصال اسمي يسلم إلى المساهم ويمكن بناء على قرار من مجلس الإدارة استبدال هذا الإيصال بسند مؤقت يكون كذلك باسم المساهم فتدون عندئذ الدفعات اللاحقة على ظهر هذا السند ، أما السند النهائي فيسلم للمساهم عند الدفعة الأخيرة .

حـــقوق والــتزامات الــمساهمين : يعطي السهم لصاحبه حق قبض أنصبة الأرباح وحق التفرغ عن الأسهم وحق الاكتتاب عند زيادة رأسمال الشركة وحق اقتسام موجودات الشركة عند التصفية وحق المناقشة والتصويت في الجمعيات العمومية وحق الاستفادة من كل ما يصدر عن الجمعية العمومية غير العادية ..

إدارة الشركة

مـجلس إدارة الشركة

يقوم بإدارة الشركة مجلس إدارة مؤلف من ثلاث أعضاء على الأقل واثني عشر عضواً على الأكثر تنتخبهم الجمعية العمومية العادية من بين المساهمين الذين يحوزون على الحد الأدنى من الأسهم المنصوص عليها في نظام الشركة، خلافاً لما تقدم ، يجوز للأشخاص المعنويين المساهمين في الشركة أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارتها ، فيتمثلوا في المجلس بواسطة شخص يفوض لهذه الغاية ولا يشترط فيه أن يكون شخصياً من المساهمين في الشركة .

مدة ولاية الأعضاء المنتخبين ثلاث سنوات على الأكثر ويفهم بالسنة المدة الواقعة بين موعد انعقاد جمعيتين عاديتين سنويتين متواليتين ويمكن تجديد انتخابهم على التوالي .

أسـهم الضـمان : يجب أن يملك كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة سهمين اسميين على الأقل طوال فترة عضويته ، وتكون هذه الأسهم غير قابلة للتفرغ وتحفظ في صندوق الشركة ضماناً لمسؤولية العضو عن أعمال الإدارة ولا تعاد له في حال زوال عضويته إلا بعد اجتماع الجمعية العمومية العادية السنوية ومصادقتها على الحسابات وإعطائها براءة الذمة .

الدعوة إلى الاجتماع والنصاب : يجتمع مجلس الإدارة في مركز الشركة أو في مكان آخر يحدده مجلس الإدارة بناء على دعوة من رئيسه كلما تطلبت أعمال الشركة ذلك حيث توجه دعوات الاجتماع مقرونة بجدول الأعمال قبل تاريخ الاجتماع بعشرين على الأقل باستثناء حالة العجلة الطارئة التي يعود للرئيس تقديرها وتكون مداولات المجلس صحيحة إذا كان نصف عدد الأعضاء على الأقل حاضرين أو ممثلين في الاجتماع ويحق لكل عضو أن يوكل أحد زملائه في تمثيله والتصويت عنه بشرط ألا يمثل العضو أكثر من عضو واحد آخر وتؤخذ القرارات بالغالبية العادية من أصوات الحاضرين أو الممثلين وفي حال تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس وفي حال كان غائباً فصوت نائب الرئيس أيضاً فعضو مجلس الإدارة المنتدب ولمجلس الإدارة أوسع الصلاحيات لإنقاذ مقررات الجمعية العمومية والقيام بجميع الأعمال التي يستوجبها سير المشروع على الوجه المألوف والتي لا تعد من الأعمال العادية .

الحسابات :

تبدأ السنة المالية في أول كانون الثاني وتنتهي في 31 كانون الأول من كل عام واستثناء من ذلك تشمل السنة المالية الأولى الفترة الواقعة بين تاريخ التأسيس النهائي للشركة و 31 كانون الأول من السنة نفسها .

الوثائق المالية والتقرير السنوي : يضع مجلس الإدارة في نهاية ستة الأشهر الأولى من كل سنة مالية بياناً موجزاً لموجودات الشركة وديونها . وكذلك يضع كل سنة جردة أموال الشركة والميزانية وحساب الأرباح والخسائر ويبلغها إلى مفوضي المراقبة الخارجيين خلال خمسين يوماً على الأقل قبل موعد الجمعية العمومية .

وتحت طائلة بطلان قرار الجمعية العمومية الذي سيتخذ ، يحق لكل مساهم وصاحب سند عند الاقتضاء ، أن يطلع في مركز الشركة على جدول الجرد والميزانية وحساب الأرباح والخسائر وقائمة المساهمين وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مفوضي المراقبة وحساب الأرباح والخسائر الموحد والميزانية الموحدة إذا وجد تقرير مفوضي المراقبة عليهما وذلك قبل خمسة عشر يوماً على الأقل قبل موعد انعقاد الجمعية العمومية . ويجوز لأصحاب الشأن أن يأخذوا على نفقتهم نسخاً عن جميع المستندات ما عدا جدول الجرد .

<u>الأربـــاح :</u> يتكون صافي أرباح الشركة من النتائج المالية لنشاطها ، بعد حسم جميع المصاريف العمومية وجميع الأعباء المالية والاستهلاكات والمؤونات اللازمة لمواجهة المخاطر . ويتم تخصيص هذه الأرباح بعد تسديد الضرائب المتوجبة كمايلي:

10٪ على الأقل من قيمة الأرباح الصافية لتكوين احتياطي قانوني إلى أن يصبح المبلغ الاحتياطي معادلاً لثلث رأس مال الشركة .

المبالغ التي تقرر الجمعية العمومية بناء على اقتراح مجلس الإدارة تخصيصها، لتكوين احتياطي إضافي كاحتياطي عام أو احتياطي خاص تحدد الجمعية العمومية طبيعته والغرض منه وطرق استخدامه ، وكذلك المبالغ التي تقرر الجمعية العمومية ترحيلها للسنة المالية التالية ، وما تبقى بعد ذلك من أرباح ، يوزع على المساهمين بنسبة مساهمتهم في رأس المال .

<u>السجلات القانونية</u>

1 -اليومية العامة : هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها القيود المحاسبية العائدة لسنوات 2004-2005-2006-2007

وفقاً للترتيب التالي :

2004 من صفحة رقم 306 ولغاية صفحة رقم 470

2005 من صفحة رقم 471 ولغاية صفحة رقم 728

2006 من صفحة رقم 729 ولغاية صفحة رقم 1169

2007 من صفحة رقم 1170ولغاية صفحة رقم 2000 وذلك من تاريخ 1/ 1/ 2007 ولغاية 4/ 12/ 2007 ومن ثم على السجل اليومي التالي :

سجل يومية مختم في السجل التجاري بتاريخ 1/ 10/ 2007 تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها القيود المحاسبية العائدة للفترة الممتدة من 4/ 12/ 2007 ولغاية 31/ 12/ 2007 وذلك من صفحة رقم 3 ولغاية صفحة رقم 137 .

2 -دفتر الجرد : هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري بتاريخ 13/ 2/ 2002 تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ودون عليها البيانات المالية العائدة لسنوات 2004-2005-2006-2007 بالإضافة إلى بيان أشغال قيد التنفيذ وفقاً للترتيب التالي :

2004 من صفحة رقم 11 ولغاية صفحة رقم 17

2005 من صفحة رقم 18 ولغاية صفحة رقم 23

2006 من صفحة رقم 24 ولغاية صفحة رقم 39

2007من صفحة رقم 40 ولغاية صفحة رقم 56

3 -سجل الالتزامات : هي عبارة عن أوراق كمبيوتر مختمة وفقاً للأصول في السجل التجاري بتاريخ 13/ 2/ 2002 تحت رقم معين وقد سددت الرسوم المالية ولم يدون عليها أي شي

4 -تعتمد الشركة في جميع أعمالها المحاسبية على الكمبيوتر وهي تقوم باحتساب النتيجة لكل مشروع على حدا حيث يسجل إيرادات ونفقات كل مشروع لوحده وقد تبين أن جميع المشاريع التي نفذتها الشركة كانت نتائجها ايجابية

5- تم تعديل النظام الأساسي للشركة ابتداء من 1/ 1/ 2008 حيث أصبحت شركة مساهمة بعد أن كانت شركة محدودة المسؤولية ، وتم تعديل رأس المال من 10مليون وحدة نقدية إلى 30مليون وحدة نقدية والذي يمثل الحد الأدنى لرأس مال الشركة المساهمة ودفعت الشركة المساهمة رسم الطابع المالي، وبما أن أصول الشركة تحولت إلى الشركة الجديدة بمبالغ أكبر من القيمة الدفترية فحققت الشركة المحدودة المسؤولية أرباحاً رأسمالية ، ومن هذه الأرباح الرأسمالية الشهرة التجارية ، وقد قدرت الشهرة بمتوسط الأرباح السنوية بعد التعديل لسنوات 2005-2006-2007 على الشكل التالي :

(63331884 + 80525587 + 336198888) ٪ 3 = 160018785

نتيجة تدقيق حسابات الشركة ومراجعة الوثائق والسجلات تبين لنا مايلي :

	2004	2005	2006	2007
النتيجة الضريبية المصرح بها	(95810819)	47860431	53479246	275058768
التعديلات				

مخصصات الاستهلاك	1620946	2085534	1549342	16498994
اتصالات		10000000	14500000	15500000
مصاريف سفر	5046842	3367919	3497399	13641126
مصاريف نقل			7500000	15500000
مجموع التعديلات	6667788	15453453	27046741	61140120
النتيجة الضريبية بعد التعديل	(89143031)	63331884	80525987	336198888

وبالرجوع إلى سجلات الأصول الثابتة بلغ حسابها سنوياً على الشكل التالي :

الأصول الثابتة	2004	2005	2006	2007
القيمة الإجمالية في أول الفترة	30608084	35175809	41348069	122104189
التغيير خلال الفترة	4567725	6172260	80756120	236269617
القيمة الإجمالية في نهاية الفترة	35175809	41348069	122104189	358373806
الاستهلاكيات المجمعة في بداية الفترة	4628943	10095490	16479931	28245641
مخصصات الاستهلاك للدورة الحالية	5466548	6384441	11765710	41097411
إجمالي الاستهلاكات في نهاية الفترة	10095490	16479931	28245641	69343052
القيمة الصافية في نهاية الفترة المالية	25080319	24868138	93858548	289030754

كما هو ظاهر فان مجمل أصول الشركة تم شراؤها خلال سنتي 2006 و 2007 وقد تم مراقبة العديد من فواتير شراء الأصول فلم يتبن أي خلل غير أن الشركة تطبق نسب استهلاك أعلى من النسب القانونية المعتمدة حيث تبين لنا التالي:

الأصل	النسبة المطبقة في الشركة	النسبة القانونية الواجب اعتمادها
الأجهزة الالكترونية	**50٪**	**15٪**
السيارات	**20٪**	**12٪**
الأثاث والمفروشات	**25٪**	**7.5٪**

يتوجب على المكلفين بضريبة الدخل تطبيق لائحة معدل الاستهلاكات السنوية على الأصول الثابتة وغيرها ، استناداً للقرارات الصادرة عن وزير المالية وإذا طبقت الشركة نسبة استهلاك أكبر من النسب المطبقة بناء على القرارات الوزارية ، وجب إعادة هذه الزيادة إلى الأرباح عند تطبيق الضريبة .

وقد تم إجراء دراسة لحسابات الأصول لناحية قيمتها وتاريخ شرائها ومقارنتها مع مخصصات الاستهلاك السنوية حيث تبين لنا الفروقات التالية :

	2004	2005	2006	2007
الاستهلاك المطبق في الشركة	**5466548**	**6384441**	**11765710**	**41097411**

الاستهلاك القانوني	3845601	4298907	10216369	24598417
الفرق المقترح إعادته إلى الأرباح	1620946	2085534	1549342	16498994

1 - ح/ المخزون ومنتجات قيد الصنع

ينقسم مخزون الشركة إلى ثلاثة أقسام :

1 - مخزون المواد الأولية : وقد بلغت قيمته السنوية :

	2004	2005	2006	2007
المواد الأولية	30691130	51441383	20338956	47087715

إن مخزون الشركة هو عبارة عن مواد أولية تم شراؤها ولم تسجل بعد على حساب الورش ولم يتم محاسبة الزبائن بها .

2 - أشغال قيد التنفيذ

	2004	2005	2006	2007
أشغال قيد التنفيذ	27688513	627063546	730427903	152920491

الأشغال هي عبارة عن أعمال نفذتها الشركة ولم تكملها بعد ، ولم تقبض ثمنها من زبائنها لذلك تم تسجيلها في هذا الحساب إلى أن يتم محاسبة الزبائن بها في السنة اللاحقة لسنة التسجيل فيتم تحويلها إلى حسابات النفقات .

3 -منتجات تامة الصنع :

	2004	2005	2006	2007

منتجات	0	0	0	27610245

إن مجمل هذه المواد الأولية والأشغال قيد التنفيذ عائدة لمشاريع يمتد تنفيذها لأكثر من سنة وهذا أمر طبيعي نظراً لطبيعة نشاط الشركة .

4 ح/ مقارنة حسابات موردو الاستثمار مع ح/ مشتريات البضاعة

يتضمن حساب مشتريات البضاعة قيمة المواد المستعملة في المشاريع والتي تم محاسبة الزبائن بها ، حيث تقوم الشركة بتسجيل كل مشترياتها في حسابات المخزون ومنتجات قيد الصنع وعند محاسبة الزبائن بالأجزاء المنتجة من المشروع يتم تحويل قيم المواد المستعملة من حسابات المخزون إلى حسابات المشتريات وقد توزعت حسابات الموردين والمشتريات والمخزون سنوياً كما يلي :

السنة	الحساب	مجاميع		أرصدة	
		مدين	دائن	مدين	دائن
2004	مشتريات	109546759	489151	109057608	
	موردون	185390473	20139092		15648619
	المخزون	229433789	171054147	58379642	
2005	مشتريات	376263110	3144087	373119023	
	موردون	1061508268	1306913530		245405262
	المخزون	1388988182	710483253	678504929	
2006	مشتريات	1352314844	3327017	1348987827	
	موردون	2614467798	3089690782		475222984
	المخزون	3973076215	3222309356	750766859	
	مشتريات	1246588216	284005	1246304211	

2007	موردون	1897111722	2489193620		592081898
	المخزون	3543275344	3315656893	227618451	

كما أن حسابات المخـزون تتضـمن مجمـل مصـاريف الشـركة مـن أجـور مدفوعة ومواد مستعملة وأشغال منفذة مع ملتزمين ثانويين وليس فقط قيمة المواد الأولية .

حسابات الموردين

أثناء مراجعة حسابات بعض الموردين مـن خـلال مقارنـة كشـوفاتهم مـع سجلات الشركة فلم يتبين أي خلل على هذا المستوى ، كما تمت مراجعة المعلومات التي وردت من فرع الالتزام لناحية المشتريات المستوردة خـلال سـنوات 2005-2006-2007 حيث وردت المعلومات التالية :

	2005	2006	2007
استيراد	24619998	14400000	17000000
رسوم جمركية	2445009	722000	
المجموع	27065000	15122000	17000000

وقد تم مراجعة هذه المعلومات وقد تبين لنا تسجيلها في سجلات الشـركة مع الإشارة إلى أن البضاعة المستوردة سـنة 2006 هـي عبـارة عـن ماكينـة صـب شعيرة باطون للأرصفة وقـد تـم إدراجهـا ضـمن أصـول الشـركة . أمـا بالنسـبة لمشتريات بعض المشاريع التي نفذتها الشركة فلا يوجد أي خلل .

ح/ مشتريات من ملتزمين ثانويين

يتضمن هذا الحساب جميع الأعمال التي نفذتها الشركة بواسطة الملتزمين والمتعهدين وقد بلغت القيمة السنوية لهذا الحساب كمايلي :

2004	2005	2006	2007
24767431	304937954	1045726517	1128658859

تم مراجعة العديد من فواتير مشتريات الملتزمين الثانويين وقد تبين تضمنها بعض الفواتير الصادرة عن متعهدين وملتزمين غير مسجلين في وزارة المالية الذين يمارسون نشاطهم بشكل دائم لذلك سيتم إعداد إحالة بهؤلاء المتعهدين لإجراء اللازم ، كما تبين لنا قيام الشركة بدفع بعض المبالغ لأشخاص نتيجة القيام بأشغال دون أن يكون هناك فواتير بها ، بل إن عمليات الدفع كانت غالباً ما تتم عبر كشوفات بالأشغال المنجزة يتم إعدادها من قبل الشركة والمتعهد معاً ، **المبالغ التي قبضها المتعهدون والتي لم يصرح عنها**

المتعهد	2004	2005	2006	2007
		35929755	98665000	81223120
				18000000

حسابات الزبائن

تتوزع أعمال الشركة مابين مشاريع خاصة منفذة لأفراد ومشاريع منفذة لشركات ومؤسسات وقد تم الاطلاع على بعض العقود الموقعة ما بين الشركة وزبائنها ومقارنتها مع سجلات الشركة وخاصة لناحية القيم وطريقة الدفع فلم

يتبين أنه يوجد أي خلل ما بين حسابات الشـركة وزبائنهـا وقـد بلغـت حسـابات الزبائن سنوياً كمايلي

السنة	الحساب	مجاميع		أرصدة	
		مدين	دائن	مدين	دائن
2003	زبائن	رصيد أول المدة		100347476	
2004	مبيعات		197854973		197854973
	زبائن	421160996	360774873	60386123	
2005	مبيعات		949168868		949168868
	زبائن	1126792461	1020334948	106457513	
2006	مبيعات		3391488334		3391488334
	زبائن	3865806226	3643652026	222154200	
2007	مبيعات		4044012785		4044012785
	زبائن	4670590038	3264799963	1405790075	

مع الإشارة إلى أن الفرق الظاهر بين حسابي المبيعات والزبائن لسنة 2004 عائد لحساب مشروع ، حيث لم تسجل الشـركة إجمـالي مقبوضـات هـذا الحسـاب ضمن إيراداتها كون العقد الموقع بين الطرفين سنة 2002 نص أن المشـروع سـينفذ على أساس احتساب الكلفة الفعلية مضافاً إليها نسبة مئوية (حددت بنسبة 12٪) بدل أتعاب وإدارة ومصاريف وبالتالي لم تسجل الشركة في إيراداتها إلا هذه النسبة.

وبالتالي ليس هناك أي خلل في حساب الزبائن والمبيعات

حسابات البنوك

بلغت الحسابات السنوية للبنوك كمايلي :

مصارف	مجاميع		أرصدة		رصيد السنة السابقة
السنة	مدين	دائن	مدين	دائن	48274130
2004	972006167	958711182	13294985		
2005	2578657889	2576622248	2035641		
2006	5166370968	5191050932		24679964	
2007	9791422448	7775994877	2015427571		

بالرجوع إلى حساب البنوك تبين وجود العديد من عمليات التحويل بين الحسابات وذلك نتيجة طبيعة نشاط الشركة الذي يفرض تجميد بعض الكفالات ومن ثم تحويلها إلى الحسابات الجارية كما تبين لنا وجود العديد من عمليات التحويل من عملة لأخرى ، كما أن المقبوضات المقدمة من الزبائن يتم إيداعها في الحسابات المصرفية ضمن حسابات مجمدة ومن ثم يتم تحويلها إلى الحسابات الجارية .

الخدمات الخارجية :

بلغت قيمة حسابات الخدمات الخارجية سنوياً كمايلي :

2004	2005	2006	2007
83381578	17111674 4	32075737 5	58794200 2

وتتوزع الخدمات الخارجية على الحسابات التالية :

	2004	2005	2006	2007

صيانة وتصليحات	3083007	1907045	20298077	18156357
دعاية وإعلان		1098425	14277938	930195
نقليات	13362990		1251225	964800
مصاريف تمثيل	15000	1809000	1658250	1507500
مصاريف تشريفات	10005852	4329007	3746121	3477319
مصاريف سفر	5046842	4660468	13841340	18582729
أعباء مستشارين	35813752	113676791	181929944	395481935
تأمين	3987338	4591845	11541353	16445213
خدمات متفرقة	12066797	39044163	73213127	132395954
المجموع	83381578	171116745	320757274	587942002

كما هو ظاهر فان النسبة الأكبر من الخدمات الخارجية عائدة لبدلات الأتعاب المدفوعة والتي تنقسم على الشكل التالي :

	2004	2005	2006	2007
أتعاب مهندسين	31833877	97129657	135961425	240303262
بدل إشراف		9778383	20185144	103068031
رسم خرائط	226125		12738375	25309703
استشارات هندسية				15640312
أتعاب تدقيق	753750	3768750	3015000	6030000
أتعاب محامين	3000000	3000000	4000000	4000000
مهندس ديكور			6030000	
محاسبة				1130625
المجموع	35813752	113676790	181929944	395481935

خدمات متفرقة :

بلغ مجموع هذا الحساب :

2004	2005	2006	2007
1206679 7	3904415 9	7321312 3	1323959 54

إن أبرز الحسابات المتفرقة هي التالية :

	2004	2005	2006	2007
اتصالات		19847491	29139717	31088186
نقل بضائع وأشخاص		171250	15520467	31083105
أبحاث ودراسات		3511096	2329087	14729782
مصاريف إدارية		3323096	5522942	18570791
إيجار سيارات ومعدات	925052	4682778	9610438	16256593
قرطاسيه وأدوات مكتبية		2598011	3269318	2902031
خدمات صحية	28500	10100	227400	4482710
تنظيفات		1546427	2274347	1391817
مصاريف كهرباء		827797	2874007	3880075
بدلات إيجار				2216025
إعلانات	11112125			
متفرقات	1120	2526113	2445400	5794839
المجموع	12066797	39044159	73213123	132395954

الـــرواتب والأجور

السنة	عدد الموظفين	الرواتب	ملحقات الرواتب	الضريبة المسددة
2004	3	37870000	3828000	107400

2005	4	35214750	3438000	64295
2006	8	53073100	5487000	54334
2007	11	82249208	18715956	253718

وقد تم مراقبة هذه الرواتب مع التسويات الجردية المقدمة للضمان الاجتماعي فوجدت مطابقة .

رواتب أعضاء مجلس الإدارة

	الرواتب المدفوعة	الضريبة المدفوعة
2006	27000000	885000
2007	36000000	1180000

وهي مدفوعة لمدير الشركة

الأجور المقطوعة

السنة	الأجور المدفوعة	الضريبة المسددة
2004	25683906	770518
2005	56016785	1680505
2006	423918994	12717571
2007	330738097	9922143

تحتفظ الشركة بكشوفات مفصلة بالمبالغ المدفوعة كأجور مقطوعة تتضمن اسم العامل ومدة العمل ونوعيته والمبلغ المدفوع ، علماً أن المبالغ المذكورة أعلاه هي القيمة المدفوعة فعلياً خلال سنوات الدرس وليست القيمة المنزلة من الأرباح حيث أن الشركة سجلت سنة 2007 في حساب الإيرادات الأخرى إيرادات بقيمة 228700979 ل.ل ، تحت عنوان أجور مقطوعة محولة إلى مشاريع قيد التنفيذ ،

وسنة 2006 كانت قيمة هذه الإيرادات 16316700 ل.ل ، وقد دفعت الشركة ضريبة الأجور المقطوعة بمعدل 3٪ على هذه المبالغ .

الإيــرادات

بلغت الإيرادات السنوية للشركة :

2004	2005	2006	20007
197854973	945276850	3368441526	4024439784

إن معظم الإيرادات ناتجة عن تنفيذ المشاريع ، علماً أن أغلبية هذه المشاريع يتم تنفيذها بناء على عقود موقعة بين الشركة وزبائنها وقد تم مراجعة العديد من هذه العقود ومقارنتها مع الإيرادات المصرحة فلم نجد أي خلل وقد تبين لنا أن جميع العقود التي أطلعنا عليها مستوفاة رسم الطابع المالي .

نتائج إعادة التقييم باستخدام طريقة التكلفة التاريخية

استناداً إلى المعلومات السابقة يتبين أن صافي قيمة الشركة حسب طريقة التكلفة التاريخية

2007 هي / 256504925 / وحدة نقدية

طريقة صافي القيمة الحالية

باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية للشركة وباستخدام معامل خصم 9٪ تبين لنا أن قيمة الشركة / 137280112.41 / وحدة نقدية

القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال سنوات عمر مشروع تعهدات البناء (عند معدل حسم 9%)

سنوات عمر المشروع	تكاليف الاستثمار	العام	الأرباح السنوية	معامل الحسم 9٪	القيمة الحالية للاستثمار	القيمة الحالية للأرباح
	209،799،284.00			1	209،799،284.00	
1		2003	1،529،622.00	0.917		1،403،322.94
2		2004	96،532،745.00-	0.842		81،249،680.16-
3		2005	34،991،494.00	0.772		27،019،853.61
4		2006	19،657،927.00	0.708		13،926،171.08
5		2007	270،056،927.00	0.650		175،518،472.94
6		2008		0.596		0.00
7		2009		0.547		0.00
8		2010		0.502		0.00
9		2011		0.460		0.00
10		2012		0.422		0.00
11		2013		0.388		0.00
12		2014		0.356		0.00
13		2015		0.326		0.00
14		2016		0.299		0.00
15		2017		0.275		0.00
16		2018		0.252		0.00
17		2019		0.231		0.00
18		2020		0.212		0.00
19		2021		0.194		0.00
20		2022		0.178		0.00
القيمة المتبقية			210،461،256.00	1.000		210،461،256.00
المجموع			438،634،859.00		209،799،284.00	347،079،396.41

آ- صافي القيمة الحالية= القيمة الحالية للأرباح – القيمة الحالية للاستثمارات

= 347،079،396.41 – 209،799،284.00 = **137،280،112.41**

القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال سنوات عمر مشروع تعهدات البناء (عند معدل حسم 10٪)

سنوات عمر المشروع	تكاليف الاستثمار	العام	الأرباح السنوية	معامل الحسم 9٪	القيمة الحالية للاستثمار	القيمة الحالية للأرباح
	209،799،284.			1	209،799،284.	

	00				00	
1،390،565.45		0.909	1،529،622.00	2003		1
79،779،128.10-		0.826	96،532،745.00-	2004		2
26،289،627.35		0.751	34،991،494.00	2005		3
13،426،628.65		0.683	19،657،927.00	2006		4
167،684،104.41		0.621	270،056،927.00	2007		5
0.00		0.564		2008		6
0.00		0.513		2009		7
0.00		0.467		2010		8
0.00		0.424		2011		9
0.00		0.386		2012		10
0.00		0.350		2013		11
0.00		0.319		2014		12
0.00		0.290		2015		13
0.00		0.263		2016		14
0.00		0.239		2017		15
0.00		0.218		2018		16
0.00		0.198		2019		17
0.00		0.180		2020		18
0.00		0.164		2021		19
0.00		0.149		2022		20
210،461،256.00		1.000	210،461،256.00			القيمة المتبقية
339،473،053.76	209،799،284.00		438،634،859.00			**المجموع**

آ- صافي القيمة الحالية= القيمة الحالية للأرباح – القيمة الحالية للاستثمارات

= 339،473،053.76 – 209،799،284.00 = **129،673،769.76**

النتيجة :

بالمقارنة ما بين طريقة التكلفة التاريخية وطريقة صافي القيمة الحالية نجد أنه باستخدام طريقة التكلفة التاريخية تؤدي إلى إعطاء قيمة أكبر للشركة مما لو استخدمت طريقة صافي القيمة الحالية ، كذلك فان هذه الطريقة هي أكثر عدالة

وملائمة للشركاء لأنه تم إعادة تقييم كل الأصـول والالتزامـات ، فهـذه الطريقـة بنظر المساهمين هي الطريقة التي أدت إلى نتائج موضوعية في ظل الظروف المحيطة، أما باستخدام طريقة صافي القيمة الحالية فإننا نجد أنه كلما زاد معدل الخصـم كلـما انخفضت قيمة الشركة . وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية الأولى التي تـنص عـلى أنه لا يوجد طريقة متفق عليها لتقييم الشركة ، لأن ذلك يرجع بالدرجـة الأولى إلى طبيعة عمل الشركة ، والى خبرة المقيم الذي يقوم بعملية التقييم . فما يناسب شركـة قد لا يناسب شركة أخـرى ، لـذلك تـترك حريـة اختيـار الطريقـة إلى المقـيم والى الظروف المحيطة بالشركة .

تقييم الشركة

1 - لا يوجد طريقة مثالية لتقييم الشركات العائليـة لغـرض تحويلهـا إلى شركـات مساهمة .

2 - إن طريقة التكلفة التاريخية يمكن أن تكون مـن أكثـر الطـرق ملائمـة لعمليـة التقييم مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالشركة .

3 - عدم الاعتماد على طريقة التدفقات النقديـة المستقبلية المخصـومة ولاسـيما في ظروف عدم التأكد حيث عصفت بالعـالم الأزمـة الماليـة التـي ألقـت بظلالهـا الثقيلة على مختلف بلدان العالم .

4_لم تطبق الشركة موضوع الدراسة أبسط مبادئ الحوكمة ولاسـيما فـيما يتعلـق بتطبيق المبادئ المحاسبية (قواعد الاستهلاك ، تحقق الإيرادات ، وغيرها) .

5- تتعدد المشكلات المحاسبية المتعلقة بكيفيـة التحديـد السـليم لقيمـة الأصـول الثابتة والتي يجب أن تلقى المزيد من الاهتمام والعناية عنـد معالجتهـا لتحديـد

القيمة ، حيث أن التحديد غير الدقيق لقيمة صافي الأصول يؤثر على ملائمة ومصداقية التقارير المالية.

6- إن المعلومات المالية التي تعكس صافي قيمة الشركة تساعد كل من المستثمرين الحاليين أو المرتقبين في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة

7- يتبين من خلال المثال العملي للشركة أنها ستقوم بزيادة رأس مالها إلى مليار وحدة نقدية على أن يكون هناك مساهمون جدد من خارج العائلة .

امثلة محلولة مبسطة حول التقييم بشكل عام ،و يمكن استخدامها كاساس في تقييم الشركات:

افترض أنه يمكنك أن تضع 1000 $ في بنك يعطي فائدة 10٪ ووجدت مشروع يحتاج أن تنفق 1000 $الآن فتحصل على 1090 $ بعد عام ثم ينتهي المشروع. هل هذا مشروع جيد أم لا؟

لو أنك وضعت نقدك في البنك فستحصل على 1100 $ بعد عام ولو استثمرت في المشروع فستحصل على 1090 $ بعد عام. إذن فوضع النقود في البنك هو الاستثمار الأفضل.

لماذا نعتبر الاستثمار البديل هو البنك؟ لأن معظم الناس إما أن يضع نقوده في البنك أو يستثمرها. لو افترضنا أنك ترفض وضع نقودك في أي بنك فستتغير النتيجة ويصبح المشروع مربحا لأنك إما أن تجد معك بعد عام 1090 $ نتيجة للمشروع الاستثماري أو أن تجد معك 1000 $ نتيجة الحفاظ على نقودك كما هي بدون أي استثمار.

لو افترضـنا أنـك تضـع نقـودك في بنـك يعطـي فائـدة مُتغـيرة تـتراوح عادة بين 8٪ و10٪ فسيتغير المثال. سنعتبر أن الفائدة المتوقعة هـي 9٪ وبالتـالي لو وضعت نقودك في البنك فسيكون معك 1090 $ بعـد عـام ولـو اسـتثمرت ستحصل على 1090 $ بعد عام. فالحالتين سواء.

بعض المراجع يعتبر معدل الفائدة هو معدل فائدة الاقتراض على اعتبـار أنك ستقترض رأس المال وبالتالي يجب أن يكون معدل العائـد أعـلى مـن معـدل الفائدة. لو تأملت هذا الأمر لوجدت أن الأمر يسـتوي سـواء كنـت سـتقترض رأس المال أو ستستثمر أموالك التي لو لم تستثمرها في هذا المشروع لوضـعتها في بنك ما ففي كلتا الحالتين يجب أن يكون العائد أعلى من معدل فائدة الاقتراض أو أعلى من معدل فائدة الادخار في البنك.

يمكنك كذلك أن تعتبر معدل الفائدة الأدنى الذي إن لم يحقـق المشرـوع أعلى منه فلن تستثمر فيه. فمثلا أنت لديك بعض الأموال تدخرها في أي مكـان وتفكر أن تستثمر في مشروع ما ولكنك لا تريد أن تخاطر في الاستثمار مـا لم يكـن العائد المتوقع أكبرمن 20٪. ففي هذه الحالـة ستسـتخدم معـدل الفائـدة 20٪. افترض أن شخصاً آخر سيقترض أموالا من أقاربه لعمل مشرـوع مـا وسـيردها كما هي بعد عام أو عامين. هذا الشخص لو استثمر في مشروع يعطـي عائـد أقـل من معدل فائدة البنك فسيكون قد استفاد لأن البديل هنا ألا يقترض وألا يفعـل شيئا.

المثال السابق بسيطٌ جدا. انظر إلى المثال التالي:

ماذا لو كان عليك أن تنفق على مشروع 1000 $ الآن ثم تنفق 500 $كل عام على أنه يُتوقع أن تحصل على 300 $ بعد عام و600 $ كل عام من بعد العام الأول. هل هذا مشروع مربح؟ بالطبع لا نستطيع أن نقيم المشروع بمجرد النظر ونحتاج إلى استخدام وسائل التقييم.

جميع الطرق التي نناقشها هنا تعتمد على التدفقات النقدية ولا تعتمد على الأرباح المحاسبية لأن الأرباح المحاسبية هي شيء نظري يتم استخدامه حتى نتمكن من تقييم أداء الشركات عاما بعد آخر.

مثال لتوضيح معنى التدفقات النقدية: سنشتري آلة قيمتها 1000 $اليوم ونشغلها لإنتاج مأكولات ما بحيث أن عائد البيع في العام يفوق كل التكاليف من ثمن الطعام وأجور العاملين بمبلغ 500 $ سنويا و لا توجد ضرائب لعدة سنوات. التدفق النقدي في هذه الحالة هو عبارة عن تدفق نقدي خارج وهو 1000 $ وتدفق نقدي داخل هو 500 $ سنويا. الأرباح المحاسبية ستعتبر أننا في العام الأول –نظريا- استهلكنا خمس قيمة الالة مثلا وهي 200 $-طبقا لطريقة الإهلاك المستخدمة- وبالتالي فأرباحنا هي 300 $. هذه الأرباح لن نستخدمها في حساباتنا هنا لأنها كما ترى شيء نظري لا يصلح لتقييم المشاريع الجديدة ولكنه يفيد في تقييم المشروعات لاغراض متعددة اهمها،تحويلها من مشاريع فردية و عائلية الى شركات مساهمة .

أولا: دراسة صافي القيمة الحالية للمشروع NET PRESENT VALUE NPV

نظرا لأننا سنضطر إلى أن ننفق أموالا في أوقات مختلفة وسيكون هناك عائد نقدي في أوقات مختلفة فإننا نحتاج أن نقيم قيمة الأموال في الوقت الحالي. لو كان العائد المعتاد للبنك مثلا 10٪ فإن قيمة 1100 $ التي تحصل عليها بعد سنة مساوية لألف $ تحصل عليها الآن. فالقيمة الحالية لـ 1100 $التي تحصل عليها بعد سنة هي 1000 $بمعنى آخر لو وضعت 1000 $ في البنك اليوم ستحصل على 1100 $ بعد عام فتكون قيمة 1100 $ التي تحصل عليها بعد عام مساوية لـ 1000 $ تملكها الآن.

ما هي القيمة الحالية لـ 2000 $ بعد عامين إذا كانت قيمة الفائدة هي 10٪؟

قيمة 2000 $ بعد عام = 2000 + (2000* 10٪)= 2200

قيمة 2200 $ بعد عامين = 2200+ (2200*10٪) = 2420

يمكن حساب ذلك باستخدام القانون الآتي:

القيمة بعد عدد ن سنة = القيمة الحالية *(1+ نسبة الفائدة)ن

قيمة 2000 $ بعد سنتين = 2000*(1+10٪)2= 2420

ما هي القيمة الحالية لـ 5000 تحصل عليها بعد ثلاث سنوات إذا كانت قيمة الفائدة هي 7٪؟

القيمة الحالية= القيمة المستقبلية / (1+ نسبة الفائدة)ن

القيمة الحالية ل 5000 $ تحصل عليها بعد ثلاث سنوات=

5000/ (1+7٪)3= 4081.1 $

دراسة المشاريع بالقيمة الحالية يعتمد على تقييم جميع التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة أي المنفقة والمكتسبة) بقيمتها الحالية فإذا كان مجموع القيم الحالية موجبا أي أكبر من الصفر كان المشروع جيدا.

مثال

افترض أننا ندرس مشروعا يحتاج أن ننفق 1000 $ الآن ويُتوقع أن نحصل على عائد (تدفق نقدي) قيمته 500 $ لمدة ثلاث سنوات ثم 300 $ في العام الرابع ثم ينتهي المشروع.

نريد حساب القيمة الحالية لكل هذه التدفقات النقدية. باستخدام إكسل كما في المثال أعلاه مع الأخذ في الاعتبار أن قيمة الفائدة 6٪ وإدخال التدفقات النقدية للسنوات الخمسة فيما عدا المبلغ الذي سيصرف في بداية المشروع. نظرا لأن إكسل يعتبر أي تدفق نقدي يتم في نهاية الفترة أو نهاية العام فلا يمكننا إدخال المبلغ الذي سيصرف في بداية المشروع في حسابات القيمة الحالية باستخدام هذه الوسيلة الأوتوماتيكية في إكسل. فماذا نفعل؟

سنضيف قيمة المبلغ المنصرف بالسالب لنتيجة القيمة الحالية للتدفقات النقدية في الأعوام الخمسة. يمكن أن نحسب ذلك في أي خلية مباشرة كالآتي:

-1000+NPV(6%،500،500،500،30)

ويظهر الناتج 574 $. بما أن الناتج موجب فإن هذا المشروع يعتبر مشروع ناجح ماليا مقارنة بوضع النقود في بنك

	التدفق النقدي
الآن	-1000
بعد عام	500
بعد عامين	500
بعد ثلاثة أعوام	500
بعد أربعة أعوام	300
معدل الفائدة	6%
القيمة الحالية	$574.13

مثال

افترض أنه لدينا مشروعين أحدهما قيمته الحالية الصافية هي 1000 $والثاني قيمته الحالية الصافية 1200 $

بالطبع المشروع الذي له قيمة حالية صافية أكبر يعتبر أفضل من الناحية المالية وبالتالي نختار المشروع الذي قيمته الحالية الصافية هي 1200 $

مثال: افترض أنني أمتلك 1000 $ ويمكنني أن أستثمرهم لمدة عام بعائد يساوي 18٪ ثم بعد ذلك يمكنني أن أستثمرهم في مشروع آخر بعائد 8٪ وأسترد المبلغ الأصلي في نهاية العام الرابع. هناك مشروع آخر لو استثمرت فيه الآن يعطيني عائد قيمته 300 $، 400 $، 400 $، 100 $. أيا من الطريقين أختار إذا كان معدل الفائدة هو 8 بالمائة؟

المشروع الأول: العائد بعد عام (1000*0.18) = 180

العائد بعد عامين (1180*0.08) = 94

العائد بعد 3 أعوام (1274*0.08) = 102

العائد بعد 4 أعوام (1376*0.08) = 110

لاحظ انك ستستعيد الألف $بعد نهاية العام الرابع

القيمة الحالية الصافية للمشروع الأول هي 110 $

القيمة الحالية الصافية للمشروع الثاني هي 11.75 $

يتميز أسلوب القيمة الحالية بأنه يعتمد على التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية. وبالتالي فهو يأخذ في الاعتبار التدفقات النقدية على مدى عمر المشروع وكذلك تغير قيمة المال مع الزمن.

من عيوب هذا الأسلوب أنه يتطلب تقدير التدفق النقدي على مدى عُمر المشروع مما قد يتطلب حسابات كثيرة وعمليات تقديرية كبيرة في المشاريع التي يكون عُمرها الافتراضي طويلا. صافي القيمة الحالية تتأثر بشكل كبير بقيمة الفائدة التي يتم الحساب على أساسها وبالتالي فإن الخطأ في تقديرها يؤثر بشكل كبير على نتيجة التقييم.

ثانيا: دراسة فترة الاستردادPERIOD PAY BACK

هذا الأسلوب يجيب على السؤال الآتي:

ما هي الفترة التي نسترد بعدها رأس المال المستثمر. افترض أنك ستبدأ مشروعا يكلفك 9000 $ وتتوقع عائد (تدفق نقدي) يصل إلى 4000 $خلال عام ثم أرباح تصل 5000 $ خلال عام آخر. معنى هذا أنك تسترد رأس المال خلال عامين فنقول إن فترة الاسترداد لهذا المشروع هي عامان.

كما ترى فإن هذا الأسلوب يَسير في استخدامه وفي فَهم معناه. معرفة فترة الاسترداد يساعد الشركات الكبيرة على تقييم مديريها وتقييم قراراتهم الاستثمارية. نظرا لسهولة استخدامها فإن دراسة فترة الاسترداد يُعتبر أسلوباً جيداً في القرارات الاستثمارية البسيطة بالنسبة للمستثمر، فيستخدم في الشركات الكبيرة لتقييم المشاريع التي تعتبر صغيرة بالنسبة لاستثمارات الشركة ومبيعاتها مثل إنشاء مخزن صغير أو شراءآلات تصوير أو ما شابه. دراسة فترة الاسترداد هو أسلوب مهم في المشاريع التي لا يُتوقع لها عمر افتراضي طويل أو التي يكون هناك تهديد بظهور بدائل لها في فترة قصيرة وبالتالي يكون من المهم جدا ضمان استرداد رأس المال في وقت قصير.

من عيوب هذا الأسلوب أنه لا يأخذ في الاعتبار تغير قيمة المال مع الزمن فهو يعتبر القيمة الحالية تساوي القيمة المستقبلية ففي المثال السابق اعتبرنا أننا استرددنا رأس المال بعد عامين في حين أن الأرباح التي حصلنا عليها بعد عامين قيمتها الحالية أقل من قيمتها بعد عامين. كذلك فهذا الأسلوب ينظر إلى فترة الاسترداد ولا ينظر إلى قيمة التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد. فقد تكون فترة الاسترداد طويلة لكن المشروع مربح جدا على المدى البعيد وكذلك عند مقارنة مشروعين قد يكون المشروع الأقل ربحية على المدى البعيد له فترة استرداد أقصر من الآخر. تعتبر عملية اختيار فترة الاسترداد عملية اختيارية مما قد يؤثر على استبعاد مشاريع جيدة بدون أساس صحيح.

ثالثا: دراسة معدل العائد الداخلي INTERNAL RATE OF RETURN IRR

ما أيسر أن تعبر عن نجاح مشروع ما بأن تقـول أن هـذا المشـروع يعطـي عائد معدله 17٪ سنويا. دراسـة معـدل العائـد الـداخلي تعنـي حسـاب معـدل الفائدة الذي يعطيك قيمة حالية لجميع التدفقات النقدية مساوية للصفر.

مثـال: افـترض أنـك تـدرس مشـروع بسـيط سـيكلفك 1000 $ الآن وتحصل على 1200 $ بعد عام. ما هي نسبة العائد الداخلي؟

نظرا لأن هذا المثال بسيط فـيمكن معرفـة قيمـة معـدل العائـد الـداخلي بمجرد النظر وهي 20٪. معدل العائد الداخلي لا يعتمد على تقدير نسبة الفائدة كما هو الحال في تقدير صافي القيمـة الحاليـة ولـذلك فهـو يسـمى معـدل العائـد الداخلي

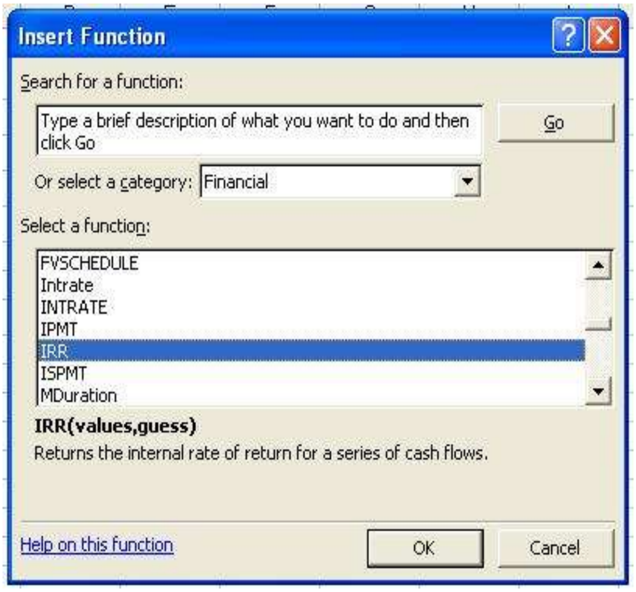
مثال آخر: افترض أنك تدرس مشروع يحتاج استثمارات قيمتهـا 1000 $ الآن ويعطيــك عوائــد 500 4، 400 4، 300 $ في الأعــوام مــن الأول إلى الثالث ثم ينتهي المشروع لحل هذا المثال باستخدام الآلة الحاسبة سنضطر لعمـل عدة محاولات حتى نصل إلى قيمة معدل العائد الداخلي عن طريق حل المعادلة

$$0 = -1000 + 500/(1+IRR) + 400 / (1+IRR)2 + 300 / (1+IRR)3$$

يمكننا حل هذه المسألة باستخدام برنامج ميكروسوفت إكسل بسـهولة كالآتياكتب الأرقام في خلايا متتالية كما هو موضح أدناه

	التدفق النقدي
الآن	-1000
بعد عام	500
بعد عامين	400
بعد ثلاثة أعوام	300

- اضغط على INSERT…..FUNCTION
- اختر FINANCIAL
- ثم اختر IRR
- ثم اضغطOK



- اكتب أسماء الخلايا التي تحتوي على التدفقات النقدية ثم اضغط OK
- تحصل على معدل العائد الداخلي في الخلية التي تقف عليها وهي 10.7 بالمائة

يمكنك كتابة قيمة التدفقات النقدية داخل النافذة أعلاه بدلا من مسميات الخلايا ولكن كتابة مسميات الخلايا يعطيك القدرة على دراسة تأثير تغير التدفق النقدي في أي عام على معدل العائد الداخلي.

تتميز هذه الطريقة بسهولة فهم معناها عن أسلوب صافي القيمة الحالية فيستطيع أي مدير أو مستثمر الإحساس بمعنى معدل العائد الداخلي. كذلك فإن هذا الأسلوب يتجنب عدة مشاكل في أسلوب حساب فترة الاسترداد

قد يحدث تعارض بين نتيجة معدل العائد الداخلي وطريقة صافي القيمة الحالية في حالة دراسة مشروعين أو أكثر لاختيار واحد منهما فقط. في هذه الحالة نهمل قيمة معدل العائد الداخلي ويكون أساس الاختيار هو صافي القيمة الحالية. يوجد عدة أسباب لهذا التعارض منها أن معدل العائد الداخلي يحدد معدل العائد وليس حجمه ولكن القيمة الحالية تقارن إلى القيمة الكلية المضافة لثروة المستثمرين.

في أحوال قليلة قد يكون هناك أكثر من معدل عائد داخلي أو لا يوجد معدل عائد داخلي. هذا قد يحدث فقط إذا كان هناك أكثر من تغير في إشارة (سالب وموجب) التدفق النقدي. أما في حالة أن كل التدفقات موجبة أو أنه يوجد تدفق واحد سالب في البداية أو يوجد تدفق واحد موجب في البداية فإننا نحصل على معدل عائد داخلي واحد.

رابعا: دليل الربحية INDEX PI PROFITABILITY

دليل الربحية يعتمد على حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية ولكن بدلا من حساب صافي القيمة الحالية فإننا نحسب نسبة التدفقات النقدية خلال عمر المشروع باستثناء التكلفة الأولية إلى قيمة التكلفة الاستثمارية الأولية.

دليل الربحية= القيمة الحالية للتدفقات النقدية باستثناء التكلفة الأولية / التكلفة الاستثمارية الأولية

إذا كان دليل الربحية يساوي واحد فمعنى هذا أننا نحصل على جنيه مقابل كل جنيه نضعه في الاستثمار وبالتالي فإذا كان دليل الربحية أقل من واحد فإن المشروع يكون مرفوضا. أما إذا كان دليل الربحية أكثر من واحد فإن المشروع يكون مقبولا وكلما زادت قيمة دليل الربحية كلما كان المشروع أفضل من الناحية المالية.

مثال: افترض أننا سنستثمر 1000 $ في شراء معدات ونتوقع تدفق نقدي خلال الأعوام الثلاثة الأولى قيمته 400 ، 400 ، 400 $ فما هو دليل الربحية إذا كان معدل الفائدة 8٪؟

باستخدام إكسل نقوم بحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال عمر المشروع: 400 لمدة ثلاثة أعوام فنحصل على 1031 $. لاحظ أننا التكلفة الاستثمارية الأولية 1000 $ لن تدخل في حساب القيمة الحالية.

نقسم ناتج القيمة الحالية على قيمة التكلفة الاستثمارية الأولية فنحصل على دليل الربحية 1.03 بما أن دليل الربحية أكبر من الواحد الصحيح فإن المشروع يعتبر مقبولا.

دليل الربحية يأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقد ويعطي مؤشرا مفهوما إلى حد ما. ولكن يعيبه أنه لا يأخذ في الاعتبار حجم الاستثمارات في حالة المفاضلة بين عدة مشاريع فمشروع صغير يعطي دليل ربحية أكبر سيكون أفضل من مشروع كبير يعطي عائد ربحية أقل وهذا قد يكون غير صحيح. في هذه الحالات يكون صافي القيمة الحالية هو أفضل أسلوب.

تعليق عام وأمثلة تطبيقية

على الرغم من وجود عيوب فكل أسلوب من الأساليب الأربعة المذكورة فإن كلا منها له ما يميزه. لذلك فقد يستخدم أسلوبين في التحليل مثل معدل العائد الداخلي وصافي القيمة الحالية أو صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد وهكذا. واستخدام الحاسب يجعل استخدام أكثر من أسلوب أمرا يسيرا.

افترض أننا نريد شراء آلة جديدة ووجدنا أن أمامنا خياران لآلتين لهما نفس القدرة الإنتاجية:

الخيار الأول: آلة (أ) جيدة بعمر افتراضي خمس سنوات وتكلفة صيانة سنوية مائة جنيه وكان سعرها 2000 $

الخيار الثاني: آلة (ب) متوسطة بعمر افتراضي أربع سنوات وتكلفة صيانة سنوية مائتي جنيها وكان سعرها 1500 $

تُرى أي آلة نشتري؟

لا يُمكننا أن نُفاضل بين الآلتين باستخدام أسلوب القيمة الحالية بشكله التقليدي، لماذا؟ لأننا لو اعتبرنا شراء أي من الألتين مشروعاً فإن هذا المشروع لن ينتهي بِهَلاك الآلة (بنهاية عمر الآلة) بل سنشتري آلة أخرى. ففي الحالة الأولى سنشتري نفس الآلة (أ) كل خمس سنوات وفي الحالة الثانية سنشتري الآلة (ب) كل أربع سنوات توجد طريقة بسيطة لحل هذه المشكلة وهي طريقة القيمة المُكافئة السنوية EQUIVALENT ANNUAL COST

هذه الطريقة تهدف إلى تحويل التكلفة إلى صورة تكلفة سنوية ثابتة بمعنى أن نقدر تكلفة سنوية ثابتة مكافئة لجميع تكاليف شراء وصيانة الآلة (أ) وكذلك للآلة (ب). وعند وصولنا إلى تكلفة سنوية مكافئة لكل من الآلتين يصبح القرار يسيرا إذ أننا سنختار التكلفة السنوية المكافئة الأقل. كيف نصل إلى ذلك؟

أولا: نحسب القيمة الحالية لشراء الآلة (أ) والآلة (ب) على مدار عمر كل منهما الافتراضي أي كما لو كان المشروع لا يتجدد افترض أن سعر الفائدة المتاح لك هو 14٪. سعر الفائدة هذا قد يكون سعر البنك الذي تضع فيه أموالك المدخرة

وقد يكون السعر المتوقع إن كانت الفائدة متغيرة وقد يكون معدل العائد للمشاريع الأخرى التي تستثمر فيها الفائض وقد يكون صفرا إن كنت تدخر الفائض بدون أي استثمار أو عائد بنكي. سعر الفائدة يسمى سعر الفائدة الاسمي لأنه لا يأخذ في الاعتبار معدل التضخم وهو مؤشر لزيادة الأسعار عاما بعد أي آخر أو بمعنى آخر انخفاض القوة الشرائية للمال. يُفضل أن نأخذ معدل التضخم في الاعتبار في هذا النوع من المسائل. لماذا؟ لأننا نفترض أننا سنشتري نفس الآلة بنفس السعر بعد عدة سنوات أي أننا نفترض أن معدل التضخم هو صفر. لكي يكون هذا الافتراض صحيحا فعلينا حذف تأثير التضخم من معدل الفائدة كطريقة تقريبية بسيطة مُعدل الفائدة الحقيقي = مُعدل الفائدة الاسمي – مُعدل التضخم

فلو افترضنا أننا نتوقع معدل تضخم 4٪ فإن معدل الفائدة الحقيقية سيساوي 14٪- 4٪ =10٪

وبالتالي فإن معدل الفائدة الذي سنستخدمه في الحسابات هو المعدل الحقيقي وهو في هذا المثال 10٪

القيمة الحالية للآلة الأولى:

نستخدم برنامج ميكروسوفت إكسل MSExcel لحساب القيمة الحالية كالآتي: (يمكنك استخدام أي برنامج آخر أو آلة حاسبة عادية أو مالية)

اكتب في أي خلية:

= -2000 + NPV (0.1، -100،-100،-100-100،-100)

تحصل على -2379

وبالتالي فالقيمة الحالية للآلة (أ) هي -2379 $

إن استخدمت الآلة الحاسبة وحَسبت القيمـة الحاليـة لتكلفـة كـل عـام فستحصل على القيم التالية

-2000، -90.9، -82.6، -75.1، -68.3، -62.1

وبالتالي يكون المجوع مساويا -2379

القيمة الحالية لللآلة الثانية:

نستخدم برنامج ميكروسوفت إكسل لحسـاب القيمـة الحاليـة كـالآتي: (يمكنك استخدام أي برنامج آخر أو آلة حاسبة عادية أو مالية)

اكتب في أي خلية

= -1500 + NPV (0.1، -200، -200،-200-200)

تحصل على -2134

وبالتالي فالقيمة الحالية للآلة (أ) هي -2134 $

إن استخدمت الآلة الحاسبة وحسبت القيمـة الحاليـة لتكلفـة كـل عـام فستحصل على القيم التالية

-1500، -182، -165، -150، -136

وبالتالي يكون المجوع مساويا -2134

هل يمكن أن نقول آلة (ب) أفضل؟ لا يمكننا أن نقول ذلك لأن العمر الافتراضي للآلة (ب) أقصر وبالتالي فسنحتاج لشراء آلة(ب) جديدة بعد أربع سنوات بينما في الحالة الأخرى (أ) سنشتري آلة جديدة بعد خمس سنوات. لذلك فإن علينا تحويل القيمة الحالية لتكلفة سنوية ثابتة لنخرج من مشكلة الأعمار المختلفة للآلات

ثانيا: حساب القيمة السنوية المكافئة

نريد أن نحسب التكلفة السنوية الثابتة المكافئة للقيمة الحالية لكل من الماكينتين

الحالة الأولى: ما هي التكلفة السنوية الثابتة ولمدة خمس سنوات المكافئة لـ 2379 مدفوعة الآن؟ يبدو سؤالا صعبا ولكنه في الواقع لا يأخذ سوى ثوان لحله باستخدام الحاسوب أو باستخدام آلة حاسبة متقدمة أو مالية

باستخدام برنامج ميكروسوفت إكسل:

اكتب في أي خلية

= PMT(0.1، 5،2379)

تحصل على 627.6 أي أننا إن اشترينا الآلة (أ) فتكون تكلفتنا مكافئة لتكلفة سنوية ثابتة قيمتها 627.6 $أي أننا كما لو كنا ندفع سنويا 627.6 $. بالطبع هذه تكلفة مكافئة لمصاريف شراء وصيانة آلة (أ)

الحالة الثانية: ماهي التكلفة السنوية الثابتة ولمدة أربع سنوات المكافئة لـ 2134 مدفوعة الآن؟ يبدو سؤالا صعبا ولكنه في الواقع لا يأخذ سوى ثوانٍ لحَلِّه باستخدام الحاسوب ، برنامج ميكروسوفت إكسل:

اكتب في أي خلية

= PMT(0.1، 4،2134)

تحصل على 673 أي أننا إن اشترينا الآلة (ب) فتكون تكلفتنا مكافئة لتكلفة سنوية ثابتة قيمتها 673 $ أي أننا كما لو كنا ندفع سنويا 673 $. بالطبع هذه تكلفة مكافئة لمصاريف شراء وصيانة آلة (ب)

أي الآلتين نختار؟

من الواضح الآن أن تكلفة شراءآلة (أ) كل خمس سنوات وصيانتها مكافئة لتكلفة سنوية ثابتة قيمتها 627.6 $ بينما تكلفة شراء آلة (ب) كل أربع سنوات وصيانتها مكافئة لتكلفة سنوية ثابتة قيمتها 673 $. وبالتالي فالآلة (أ) هي الخِيار الأفضل.

لا يُشترط أن تكون الآلة ذات العمر الافتراضي الأكبر أفضل في جميع الأحوال. ففي هذا المثال لو افترضنا أن ثمن شراء الآلة (أ) هو 4 220 فإن التكلفة السنوية المكافئة لمصاريف الآلة (أ) ترتفع إلى 680 $ وبالتالي تكون الآلة (ب) أفضل خِيار أمامنا

ربما تكون العمليات الحسابية لهذه الطريقة يسيرة ولكن الصعوبة تَكمُن في تقدير تكاليف الصيانة السنوية وتقدير العمر الافتراضي وتقدير معدل

التضخم. وكما هو الحال في أي قرار متعلق بالمستقبل فإن علينا الوصول إلى أرقام تقديرية تساعدنا في اتخاذ القرار وينبغي ألا ننسى أنها أرقام تقديرية. لتقدير تكاليف الصيانة وعمر الآلة فإننا نرجع إلى المصنع -ولكن بحذر- وإلى آخرين يستخدمون نفس الآلة وإلى خبراتنا. لتقدير معدل التضخم فإنه من المناسب الاعتماد على نسب التضخم في الأعوام السابقة وعلى أي مؤشرات اقتصادية لها علاقة بالتضخم

المـراجع العـربية

1- د. مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية (الأحكام العامة في الشركات – شركات الأشخاص والأموال ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 .

2- أ.د عزيز العكيلي ، الوسيط في الشركات التجارية ، دار الثقافة ، الأردن ، 2007

3- أ.د. أكرم ياملكي ، القانون التجاري الشركات دراسة مقارنة، دار الثقافة ، الأردن ، 2008

4- د. ناريمان عبد القادر ، الأحكام العامة للشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركة الشخص الواحد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000

5- سامي محمد الخرابشة ، النظام القانوني للشركة المساهمة الخاصة ، دار البشير ، الأردن ، 2005

6- المحامي الدكتور محمد أبو بكر ، قانون الشركات ، دار الثقافة ، الأردن ، 2005

7- د. محمد فريد العريني ، الشركات التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2002

8- د. سميحة القليوني ، الشركات التجارية (النظرية العامة للشركات وشركات الأشخاص ج1) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2000

9- د. عمرو علاء الدين زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005

10- د. مصطفى محمود أبو بكر ، تنظيم وإدارة الشركات العائلية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005

11- د. عبد الرحمن توفيق ، الشركات العائلية الازدهار والانهيار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك ، القاهرة ، 2004

12-راندل كورك وجون وارد ،ترجمة دعد العسلي ، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية ، الدار العربية للعلوم ، لبنان ، 2004

13- د. عمرو علاء الدين زيدان ، اجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2004

14- حسن محمد حياتي ، الأصول العلمية للمحاسبة ، الأردن ، 2000

15- إبراهيم طه وآخرون ، تصميم النظم المحاسبية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2000

16- د. محمد مطر ، النظم المحاسبي المتخصصة وتطبيقاتها العملية ، دار وائل ، الأردن ، 2003

17- د. عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007

18- د. طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ – التجارب – المتطلبات – شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008

19 – د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008

20- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007

21- د. عبد الرزاق محمد قاسم ، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دار الثقافة ، الأردن ، 2004

22- . كمال الدين مصطفى الدهراوي ، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007

23- مانفيرد كيتس دي فرايس ، الشركات العائلية من منظور نفسي ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2008

24- د. أحمد رجب عبد العال ، محاسبة الشركات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002

25- د. عمرو علاء الدين زيدان ، إدارة الشركات العائلية 5 قضايا إستراتيجية معاصرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009

26- وليد شحادة ، تكوين سمعة الشركة الهوية والصورة والأداء ، مكتبة العبيكان، السعودية ، 2003

27- د. طارق عبد العال حماد ، التقييم تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000

28- منير محمود سالم ، المحاسبة الإدارية ، دار النهضة العربية ، 2005

29- د. طارق عبد العال حماد ، التقييم وإعادة هيكلة الشركات (تحديد قيمة المنشأة) ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008 .

30- د. عبد الوهاب نصر علي والدكتور شحاته السيد شحاته ، مراجعة الحسابات في بيئة الخصخصة وأسواق المال والتجارة الالكترونية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004 .

31- عدنان تائه النعيمي وآخرون ، الإدارة المالية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008 .

32- أ. عبد العزيز النجار ، أساسيات الإدارة المالية ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 2007 .

33- د. أمين السيد أحمد لطفي ، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، .2007

34- حيدر محمد علي بني عطا ، مفاهيم أساسية في قياس الأصول الثابتة ، دار الحامد ، الأردن ، 2007 .

35- د. أمين السيد أحمد لطفي ، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2007

36- رضوان حلوة حنان ، نظرية المحاسبة ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2006.

المعايير المحاسبية

1 -المعيار المحاسبي رقم 38 الأصول غير الملموسة .

2 -معايير التقييم الدولية ، الملاحظة التوجيهية رقم 4 لمعايير التقييم الدولية .

3 -المعيار المحاسبي رقم 2 المخزون .

4 -المعيار المحاسبي رقم 37 المخصصات ، الأصول والالتزامات المحتملة .

5 -المعيار المحاسبي رقم 16 الممتلكات والمصانع والمعدات

6 -المعيار المحاسبي رقم 36 الانخفاض في قيمة **الأصول**

القوانين والتشريعات

1-المادة 11 من قانون محكمة العدل العليا رقم 12 لسنة 1992 المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم 3813 الصادر بتاريخ 25/ 3/ 1992 بالأردن .

2-قانون الشركات السوري رقم 3 تاريخ 13/ 3/ 2008

3-قانون الشركات الأردني

4-قانون الشركة الفرنسي

5-قانون الشركات التجارية لدولة الإمارات العربية المتحدة والقرارات الوزارية الصادرة لتنفيذ أحكامه ، جمعية الحقوقيين ، 2007

6-المادة 145 من قانون الشركات العراقي لسنة 1983

7-القـانون المصـري ، اللائحـة التنفيذيـة لقـانون الشـركات المسـاهمة وشركـات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 1994

8-المرسوم التشريعي / 61 / تاريخ 1/ 10/ 2007

9-القانون المالي الأساسي ، المرسوم التشريعي رقم 54 ، دمشق ، 2008

المراجع باللغة الفرنسية

Emile Bullet، L Enterprise unipersonnelle@Reponsabilities limitee

1- Le .U.R.L.opcit، Georges Ribert Rene Roblot Traitede Droit Commercial . opcit no 1995)

2- Daminique Rauddoux ، Une societetres Specifique L.E.U.R.L ،op.cit، no .49

- P.Didier" Droit commercial'،I،Themis، Paris،p301ets 3

4- H.Wuradinger ،German Company Law .op.cit ،p .237 . Norbert Horn . Lentreprise Personnelle a responsible Limitee.Lexperience All emande ،

5- Norbert Horn ، Lentreprise unipersonnelle a responsibility Limitee .Lexperience. Allemande

6- A .sayaget et .c.Jauffret Spinosi ، L Entreprise Personnlle .l. Experience Europeenes، op.cit،p.32، no.26.H.Wardinger، German Company law .op.cit، pp. 3-4

Francis Lefelver ، La Societe Unipersonnelle ، op، cit.no.206 7-

8- p. Roquet et J .de Faultier . E.U.R.L. L Enterprise Unipersonnelle @ Responsabilite Limitee ، op. cit

9- L.C.B. Gower and others ، " Gower's Principles of Modern Company Law " .op.cit ،P .P.289

10- Georges Ribert et Rene Roblot ، Traite de Droit Commercial ، op.cit .p 775 . no . 995 ، L.C.B. Gower and others ، Gower's Principles of Modern Company Law ،op.cit .

المراجع باللغة الانكليزية

1- Neubauer ، F، and A.G Lank ، The Family Business ، : its Governance for Sustainability ، Routledge ، G.B. (2000)

2- Beeson .I. And C. Davis (2000) . Emergence and Accomplishment in Organizational Change ، Journal of Organizational Change Management ، Vol ، 13 ، No .2.

3- Westhead ،P.and Cowling ، M . (2000) . Family Firms Research : The need for Methodological Rethink ، Entrepreneurship Vol 23 ، No1

4- Hulshoff ، H. (2001) . Strategic study : Family Business in the Dutch SME Sector ، Definitions and Characteristics . EIM ، Zoetermeer .

5- Levinson ، H. (2002) '' Conflicts that plague Family Business ''Harvard Business Review ، March

6- Kepner ، E. (2001) ، '' The Family and the Firm : A Coevoluti perspective ، '' Family Business Review ''

7- Danckels ، R، and Frohlich ، E ، (2000) " Are Family Business Really Different ? European Experience From Stratos . " Family Business Review " ، Summer ،

8- McGivern (2000) Successful and Unsuccessful Phases of The Corporate Life Cycle " In Reading In Organization Decline Frameworks ، Research ، And Prescription ، (k.S) Comeron ، R.I.Sutton and D.A .Whetten

9- Greiner (2000) ، Evolution and Revolution as Organization Grow ، Harvard Business Review ، July August

10- Hershon ، and L. K . Collins (2000) . Descriptive and Analytical Model of Organizational transformation ، International Journal Quality and Reliability Management . Vol 17، No 9

11- John Ward (2000) ، Keeping The Family Business Healthy : How to Plan For Continuing Growth ، Profitability ، Leadership ، SanFrancisco ، Galif : jossey – Bass

12- Gersick ، K.E.etal (2001) ، Generation and Generation : Light Cycle Of The Family Business ، Harvard School Press ، U.S.A

Correlates of ،13- Michael . H. Morris and Roy o. Williams Journal of Business ،Success IN Family Business Transition Elsevier Science Inc، 2000،Venturing 12

Meanderings of a resurrected ، A.L. 2000 ، 14- Garsrud or lessons learned in creating a family business ،psychologist program. Entreneurship Theory and Practice 19 (1)

Organizational passages : Diagnosing ، 2002 ، I، 15- Adizes and treating Life – Cycle Problems of Organizations . ،Organizational Dynamics (7)

The Effect of Family Control on ،16- Roberto Barontini

،Firm Value and Performance : Evidence from Continental Europe

No . 5. 2006، Vol 12 ،European Financial Management

Limits to the Growth of ، 17- Henry Wai – Chung Yeung

Family – Owned Business ? The Case of Chinese Transitional
Vol XIII ، Family business Review ،Corporations from Hong Kong

Inc، Family Firm Institute ، 2000، March ، no 1،

Leadership transfer and ، 18- Katiuska Cabrera – Suarez

The Leadership ،the Successor's development in the family firm

2004 Elsevier Inc،Quarterly

، J.E. (2000) ،G& Schoen ،J،19- Longenecker
Management Succession in the Family Business . Journal of small
، 16 (3) ،Business Management

Non market – based ،2002، Hatten ، &، N.C، 20- Churcholl
transfer of wealth and power : A research framework for Family
12، American Journal of small Business ،Business

Managing the Family Firm ، W.C(2003) ، 21- Handler
Succession process : The next – generation family member's
Dissertation Services،experience . UMI

In search of management ، H (2000)،22- Holt – Larsen
development in Europe : From self – fulfilling prophecies to
International Journal of Human ،organizational competence

7(3)،Resource Management

T.O ، F.DJacobs ، Hardings،S.J، Zaccaro،D،M،23- Mumford

& Fleishman .E.A. (2000) . Leadership skills for a Changing world ،

،: Solving complex social problems : The Leadership Quarterly

، M.S، Connelly ، M، Marks ،D،M،11(1) 24- Mumford

R. (2000) . Development of ،&Reiter- Palmon ،S.J،Zaccaro
Leadership skills : Experience and Timing . The Leadership
11(1) ،Quarterly

A. ،B، J.a. &Doochin، Carson، J.B،Ganitsky،J.a،25- Barash

Entry of the next generation : Strategic Challenge for Family ،(2003)

26، Journal of Small Business Management ،Business

Family ، Pramodita Sharma ،26- James J. Chrisman

Journal of Business ،influences on Firms : An Introduction

60 (2007)،Research

، J.a .Allen and R.a. Avila ، R.o. Williams ، 27- M.H . Morris

Journal of ،correlates of success in Family business transition

2000،business venturing

Comparative Study of ، 2002 ،28-Gregory & Simmelkjaer
Corporate Governance codes relevant to the European union and its
، New York ،member states on behalf of the European Commission
weil Gotshal & Manges LLP
، Theory of The Firm ،29- Jenssen and Mecking (2000)

، Agency costs and ownership structure ،Managerial Behavior
Journal of Financial Economics
Boards of Directors and Firm ، 2003 ،30- Hillman & Dalziel
Performance : Integrating Agency and Resource Dependence
Academy of Management (3)،Perspectives

The Cross- National ، 2003 ،31- Aguilera & Jackson
Diversity of Corporate Governance : Dimensions and Determinants
Academy of Management review 28 (3)،

Resource based ، 2000 ، 32- Habbershon & Williams

Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Business review

Organisation for Economic Co-operation ، 1999،33- OECD

،and Development . Principles of Corporate Governance SG/CG(99)5

Outside directors: ، J .L.(2002)، &Ward، C.E.،34- Aronoff

M.C. ، J.H& Shanker،How they can help you. In C.E. Astrachan (2003). Family Business Contributions to the U.S. economy: A closer 211-215 ، 15(3)،look. Family Business Review

A.J. (2003). ، & Hillman، B.R.، Golden، M. D.،35- Lynall Board Composition from adolescence to maturity: A multitheoretic 28(3) ،view. Academyof Management Review

C. (2002). Revisiting : The ، & Cannella ، W.،36- Shen performance consequences of CEO succession : The impacts of and ، postsuccession senior executive turnover ،successor type

45(4)،departing CEO tenure . Academy of Management Journal

Guidelines for ، (2006)، Joseph Astrachan،37- Suzanne Lane

، Family Business Review،Family Business Boards of Directors

Family Business Institute Inc،June،2،Vol.XIX.No

،J.، Bachelder،P.، Clapman،E.، Roiter،C.،38- Elson

et al. (2003). What's wrong with executive ، G.، Lau، J.،England

81(1)،compensation ? Harvard Business Review

M.E.(2001). Employee evaluations and promotions ،39- Loeb

Family business ،in the Family firm. In B. Spector(Ed)

PA: Family Business ، Philadelphia،compensation handbook Publishing Company

M. (2001). Achieving competitive ، & Korman،M.،40- Drisoll

،advantage through performance management . In B. Spector(Ed)

PA: Family ، Philadelphia،Family business compensation handbook Business Publishing Company

Leadership transfer and the ، Suarez،41- katiuska Cabreraa

The leadership ،successor's development in the family firm Quarterly 16 (2005)

Working for each other gender ، and Wheelock ،S،42- Baines

، The household and micro- business survival and growth ، International small business journal 17(1)

jr.Consulting to ، J. and W.G.Dyer،43- Hilburt – Davis

، Assessment ،Family Business : A Practical guide to contracting

2003، Jossey – Bass، San Franscico ،And Implementation

، South – Western ، ohio ، E. family business ،44-Poza

Managerial practices that support entrepreneurship and Continued 2004 ،growth

Correlates of ، Williams ، Royo ،45- Michael . H. Morris

Journal of business venturing ،Success in Family Business transition

2000 ، Elsevier Science Inc ،12

The effect of family control on firm ،46- Roberto Barontini

، Evidence from continental Europe ،value and performance

2006،No5، 12، vol ،European financial management

، Richard ، Accounting theory ، S، Eldon، 47- Hendrisken

2000.، linois،Homewood ، Inc،Irwin،D

Three approaches ? The appraisal ، Hodges ،48- Mc Clou B

2007 .، Winter ،journal

valuating a business : The analysis and ، Shannon ،49- prott

2002 .، McGrowhell ،appraisal of closely held companies

Accounting theory ، Underown ، B ، and ، M ،50-Glautier

2001 .، London : Pitman publishing ،and Practise

Accounting for changing Prices : ،51- Elizabeth and corden

and Replacement ، Price level ،The value relevance of historical cost

June ، Journal of accounting research ، Cost accounting in Mexico ،

2001 .،

Vicente Pina and Lourdes ،52-1- Jose Antonio Gonzalo

Techniques And Valuation Of State – Owned ، Objectives ،Torres

Companies in Privatization Processes
corporate valuation : Tools for effective ، B، 53- Cornell
2003 .، USA، IRWIN ،appraisal decision making

Measuring and managing the ، valuation ،54- Copeland et al

، Inc ، John wiley 8 sons ، New York ، 2 nd ed ،value of companies

2000 .

Net ، Deflators ،55- Saeed Akbar and Andrew w.Stark

contributions and ، capital ،shareholder cash flow – dividends

Journal of Business ،estimated models of corporate valuation

2003 .، Dec ،finance and accounting

and atul rai A free ، and hochel Joshua Livnat ، 56- Kenneth

auditing and ، Journal of accounting ،cash flow investment anomaly

winter 2000 .،Finance